

شركة مركز القرار للإستشارات (ش.م.م)
٢٥ شارع خضر التونى ناصية شارع يوسف عباس مدينة نصر
تليفاكس / ٢٦٣٩٦٥٣ ــ ٢٦٣٧٥٨٧

برنامج

" تحديد الإحتياجات التدريبية "

التوثيق العلمى

شركة مركز القرار للإستشارات





صديقنا العزيز . . . أهلا بك مشاركا فعالا في ندواتنا، و سوف نتعاون سويا لنجعل هذا الملتقى الفكري فرصة لتنمية المعارف، و صقل المهارات، و تقوية السلوكيات الحميدة، و تحسين الأداء الفردي و الجماعي.

صديقنا الكريم . . هذه هي الوصايا العشر من اجل مشاركة فعالة و تجربة ادارية متميزة :-

١- احضر الاجتماع و الأسئلة معدة في ذهنك:
دوّن المشكلات او الاسئلة، و قدمها للمناقشة، استعرض محتويات البرنامج قبل بدء العمل.

٢- انصت باصغاء و اهتمام لآراء الآخرين :
ابذل كل جهدك لمعرفة وجهات نظر الآخرين ، لا تقبل الافكار التي تبدو غير منطقية ، و لكن خذها في اعتبارك، فنادراً ما يكون هناك حل واحد صحيح.

٣- فكر بانطلاق :
لا تقيد فكرك، تحرر من القيود الذاتية فهذا الاجتماع فرصتك لأن تعبر عما تؤمن به، و تفكر فيه.

٤- الاتفاق مع الآخرين فن :
الأختلاف في الرأي شئ طبيعي، لكن عبر عن ذلك بطريقة ودية، تجنب الجدل، احترم الرأي الآخر.

٥- لا تحتكر المناقشة :
• عبر عن وجهة نظرك في كلمات موضوعية واضحة، لا تتكلم أكثر من دقيقة في كل مرة، اعط الفرصة لغيرك، تجنب الخطابة، تحدث بصوت يسمعه الجميع.

٦- لا تجعل المناقشة تفلت منك :
لا تتردد في التعبير عن عدم استيعابك لنقطة معينة، وجه الأسئلة المناسبة، اطلب الامثلة التوضيحية او العملية التي تزيد من استيعابك.

٧- لا تنشغل مع زميلك في محادثة جانبية:
لان ذلك يؤدي الى التشتت، و عدم التركيز، و يضيع عليك فرصة متابعة الحوار.

٨- أطرق الحديد و هو ساخن:
لا تتردد في عرض وجهات نظرك في الوقت المناسب؛ لأن الانتظار و التأجيل قد يجعل الفكرة غير مناسبة للمناقشة، و قد يؤدي الى نسيانها.

٩- كن عمليا:
اربط المناقشة دائما بالواقع العملي، و في ضوء خبراتك السابقة، و تصوراتك عن المستقبل.

١٠- البدائل . .البدائل :
لا تسجن نفسك في اختيار واحد، فكلما تعددت البدائل كلما اقتربت من الرشد في القرار.

مع تحيات . .

مركز القرار للاستشارات

Al-Qarar Decision Making
Consulting Center
(Dr. El-Sayed Elewa & Co.)

مركز القرار للإستشارات
د. السيد عليوه وشركاه)

لا ... و ... بل

لا تكْتَفِ بأن تكــون ... بل كن إنسانا
لا تكْتَفِ بلمس الأشياء ... بل تحسســها
لا تكْتَفِ بالنظــــر ... بل لاحـــظ
لا تكْتَفِ بالقـــراءة ... بل إستوعـب
لا تكْتَفِ بالإستمـــاع ... بل إصـــغ
لا تكْتَفِ بالإصغـــاء ... بل إفهـــم
لا تكْتَفِ بالتفكيـــر ... بل تأمـــل
لا تكْتَفِ بالكـــلام ... بل أفصـــح
لا تكْتَفِ بالعمـــل ... بل إنتـــج
لا تكْتَفِ بالإنتـــاج ... بل جـــدد

25, Khedr El Tony - P.O. 8137, Masakin Madinet Nasr,
Cairo-Egypt. Tel.: 2637587 - 2639653 Fax: 2639653

٢٥ ش خضر التونى ناصية يوسف عباس - مدينة نصر. ص.ب. : ٨١٣٧
ن مدينة نصر - القاهرة ت : ٢٦٣٧٥٨٧ - ٢٦٣٩٦٥٣ ٢٦٣٩٦٥٣ فاكس : ٢٦٣٩٦٥٢



عزيزى المتدرب .... / عزيزى مسئول التدريب

لا تعتقد أن التدريب عصا سحرية يمكنها تحقيق كل شيء ، فالتدريب ليس العلاج الوحيد لقصور الأداء ....

والنموذج التالى .. يوضح لك ان قصور الأداء لا يعنى مباشرة الحاجة الى التدريب ، فهناك عومل أخرى كثيرة قد تكون السبب فى ذلك ، يمكنك أن تكتشفها اذا قمت بتحليل الأداء ، كى تتأكد ما اذا كان التدريب حلا ناجحا لمشكلة قصور الأداء أم لا ، وما اذا كان من الممكن تنفيذ حلول أخرى بدلا من أو بالاضافة الى التدريب ، وبالتالى سوف يساعدك مدخل تحليل الأداء فى ضمان تقديم التدريب عند الحاجة الفعلية اليه بحيث تضمن أن يكون له أقصى تأثير وفعالية ممكنة.

والآن ... قبل أن ترشح فردا للتدريب ابحث عن مدى الحاجة الحقيقة لتدريبه ... وهل التدريب هو الحل الأمثل ؟ وهل التدريب يلبى حاجة فعلية ؟

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرس الموضوعات

الفصل الأول :

* مفاهيم التدريب .
* العلاقة بين التدريب والتعليم .
* أساسيات التدريب .



العلاقة بين التدريب والتعليـــــــم

يجب فى البداية أن نوضح الفارق بين مفهومى التعليم والتدريب , فغالبا ما يثار الكثير من الخلط بينهما . فاذا ما أردنا التعرف على المفهـــــوم العام عن التدريب, نجده فى قاموس اكسفورد حيث يعرف بأنه " نقل الشخص الى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية , سواء بالتعليم أو الممارسة " .

وهكذا يتضح لنا مدى الخلط القائم فى المفهوم العام بين التدريـــــــب والتعليم, باعتبار أن التدريب ما هو الا نوع من التعليم المتخصـــص , أو هو نوع من التمرين على ناحية فنية متخصصة.

أما المفهوم المتخصص من الناحية الادارية فانه ينظر الى التدريـــــــب الادارى فى الوقت الحاضر نظرة أكثر شمولا , باعتباره يضم أو يهدف الى زيادة المعلومات , وتطوير القدرات والمهارات , وأيضا تعديل السلوك.

فاذا كان التعليم يهتم أساسا باعطاء المعلومات وتحقيق الفهم بشكـــــل عام, فان التدريب يهتم أساسا بنقل الفرد من مستوى معين الى مستوى أفضـــل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة , وانما أيضا فيما يتعلق بالفعالية.

ونقصد بالكفاءة تنفيذ العمل فى أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلـــــى كيفيـــــــــة..

ونقصد بالفعالية معرفة الأشياء الصواب المطلوب تحقيقها..

ونهتم هنا بابراز هذا الفارق بين الكفاءة والفعالية , لأننا ربمـــــا نستطيع أن نرفع كفاءة شخص ما فى أداء عمل ما , فى الوقت الذى من المفـــروض فيه الآ يكون موجودا اطلاقا من وجهة نظر الفعالية .



فقد يهتم التدريب على سبيل المثال برفع كفاءة المشرف على كيفية ملء استمارة تقييم أداء الموظفين التابعين له ، في الوقت الذى يجب فيه الغاء هذه الاستمارة تماما لأنها تركز على الأنشطة التى يقوم بها هؤلاء الموظفين (أى المدخلات). وليس على النتائج التى يحققونها (أى المخرجات).

ونخلص من ذلك الى أن التدريب يجب ألا يتعلق فقط برفع الكفاءة دون النظر الى تأثير ذلك على النتائج النهائية ، وانما يجب أن يركز أساسا على الربط بين تلك الكفاءة والفعالية ، أى تحقيق النتائج ، والنتائج الصواب على وجه الدقة .



المفاهيم غير السليمة عن التدريب

١ – التدريب علاج كامل وحاسم لأى مشكلة تتضح فى أداء العاملين .

لا يمكن للتدريب اصلاح أية أخطاء بعيدا عن الأسباب غير البشرية فتلك الأخطاء غير البشرية لها أشكال أخرى من الاصلاح أو العلاج ، من بينها اعادة التنظيم / دراسة العمل / تبسيط الاجراءات ... الخ.

٢ – يستفيد المتدرب من أى برنامج تدريبى بمجرد حضوره واستماعه لما يدور بالبرنامج .

اذا لم يكن البرنامج ملبيا لاحتياج فعلى لدى المتدرب من ناحية واذا لم يكن لدى المتدرب رغبة ذاتية فى زيادة معلوماته وتعديل سلوكه من ناحية أخرى ، فان اشتراكه قد يؤدى الى احداث احباط لديه ، ويؤدى ذلك لنتائج عكسية .

٣ – يمكن فصل العملية التدريبية عن المناخ الخاص لعمل المتدرب. بمعنى اشراك مجموعة من المتدربين من جهات عمل مختلفة فى برنامج عام واحد بقصد تعديل السلوك الى جانب زيادة المعلومات.

تشير نتائج التقييم الى أن مثل هذه البرامج لا تحقق عائدا تدريبيا له بمعنى فيما يتعلق بتعديل السلوك . فالعمل التدريبى المستهدف لتعديل السلوك يجب أن يوجه الى مجموعة متدربين من جهة عمل واحدة ، وذلك حتى يتم العمل فى ظل اطار ومناخ واحد مما يزيد من التقارب والادراك والفهم والعلاج.

اما مثل هذه البرامج فتصلح فقط لتحقيق هدف زيادة المعلومات.



٤ – التدريب عمل موسمى أو طارئ تلجأ اليه الادارة حين تواجه مشكلة ما، وتنتهى الحاجة اليه بانتهاء المشكلة.

منطق / اللجوء للطبيب عند المرض فقط كما فى الدول المتخلفة وليس بمفهوم / الفحص الدورى المستمر كما فى الدول المتقدمة.

٥ – ان تحديد أسلوب التدريب المستخدم هو من صميم اختصاص المدرب وحده، ولا يجب أن تتدخل فيه ادارة التدريب على الاطلاق، كما أن للأخيرة وحدها الحق فى تحديد مدة البرنامج التدريبى، وتبلغ بها أعضاء هيئة التدريب فى النهاية.

ان الخطأ فى عبارتى وحده ، وحدها.

فقد اثبتت التجارب أن تحقيق الفعالية يتطلب استخراج الرأى فى كلا الأمرين وكافة الأمور الأخرى المرتبطة بالموضوع.



المفاهيم العلمية عن التدريب

أولا التدريب وظيفة ادارية رئيسية ومستمرة ،من واجبات الادارة الحديثة فى مختلف المنظمات.

فالتطور العلمى والعملى مستمر ولا بد من التعرف عليه أولا بأول . ففى المجال الادارى استحدثت أساليب للبرمجة والكمبيوتر ونظم المعلومات وتحليل النظم وبحوث العمليات وبحوث التطوير التنظيمى والمهارات السلوكية ... الخ . ثم أن نوعية تركيب القوى العاملة اختلفت كثيرا عن ذى قبل كمّا ونوعا ودورانا ،مما يستلزم استمرارية عملية التدريب بمختلف أهدافها ومحتوياتها ، ويترجم ذلك عمليا فى شكل وجود :

× تدريب اعدادى أو توجيهى Orientation Training
يبدأ فور التحاق الفرد بالعمل.

× تدريب وظيفى Functional Training
يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفى للفرد

× تدريب قيادى Leadership Training
تطوير المهارات القيادية لفئة الادارة العليا .

ثانيا التدريب أداة لتعديل السلوك بكافة أنواعه لخدمة العملية الانتاجية .

فالمعروف أن السلوك Behavior اما
- معاون Supportive...........
- مناقض أو منحرف Deviont.......
- معاد أو هدام ... Destructive
- محايد أو غير ملتزم .. Neutral



ويهدف التدريب الى التأثير على نوعيات السلوك هذه لدى العاملين لتوجيهها لخدمة العمل .

ثالثا . التدريب عنصر حيوى لاحداث التنمية الاقتصادية .

باعتبار التدريب أداة لاعداد وتهيئة الكوادر البشرية العالية الكفاءة اللازمة لاحداث التنمية الاقتصادية .

رابعا تتوقف مدى فعالية البرنامج التدريبى (ضمن ما تتوقف) على مدى تقارب المستويات الادارية والتخصصات الوظيفية للمشاركين فيه :

أثبتت التجارب أن طبيعة مهمة المدرب تتدرج بين الصعوبة والاستحالة كلما تباعدت المستويات الادارية واختلفت التخصصات الوظيفية للمشاركين فى البرنامج التدريبى.



أساسيات التدريب

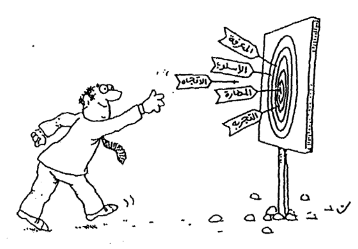
التدريب ... عملية تهدف الى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ، وزيادة معلوماتهم ، وقد يكون الهدف منه أيضا تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكيد على النواحى الايجابية فى العمل.

• **أهمية التدريب :**

ان عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الانسان الواعى ، المتفتح ، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالى الى مستوى أفضل .. بشرط أن تتوافر لدى المتدرب عنصرا القدرة والرغبة .

وترجع أهمية التدريب الى المزايا العديدة التى نحصل عليها من ورائه ، وهذه المزايا هى على سبيل المثال :

- اتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- امكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- رفع مستوى الكفاية الانتاجية .



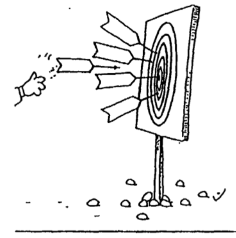


• مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب الى عدة مبادئ وأسس هامة يجب مراعاتها فى كل مرحلة من مراحله المختلفة (التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة ، التقييم).

وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلى :

١ - الهـــدف :



يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق .

٢ - الاستمرارية :



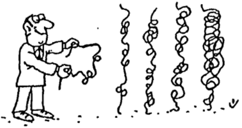
ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد, ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفى للفرد.

٣ - الشمول :

حيث يجب أن يوجه التدريب الى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ، ويشمل جميع الفئات فى الهرم الوظيفى.



٤ - التـــدرج :



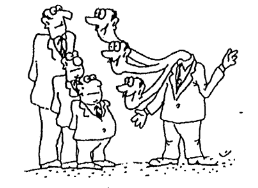
فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج الى الأكثـــر صعوبة ، وهكذا حتى يصل الـــى معالجة أكثر المشكلات صعوبـــة وتعقيدا.

٥ - مواكبة التطور :



حتى يكون التدريب مصدرا لا ينضب، يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث فى شتى مجالات العمـــل ، وبأحدث أساليب وتكنولوجيـــا التدريب.

٦ - الواقعيـــة :



- وذلك بأن يلبى الاحتياجـات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم .



• مجالات التدريب

يعمل التدريب فى خمسة مجالات أساسية هى :

١ - المعرفة (Knowledge)	مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
٢ - المهارات (Skills)	المهارة هى أى تصرف أو عمل مادى يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلى ,أو اللعب على البيانو أو الاختزال .
٣ - الأساليب (Techniques)	يتضمن الأسلوب عادة ، تطبيق للمعرفة والمهارات فى موقف دينامى ، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة .
٤ - الاتجاهات (Attitudes)	ونقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها، فهناك عوامل كثيرة تؤثر فى اتجاهات الفرد ومعتقداته ,ولا يمكن تغييرها بأى حال من الأحوال. لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله .
٥ - الخبرة (Experience)	ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وانما هى نتاج الممارسة والتطبيق العملى للمعرفة والمهارة والأسلوب فى عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة .



اذا كان تطوير الأداء هدفا من الأهداف الرئيسية التى تسعى اليهـــا القيادات والرؤساء والمديرون فى كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، فان ذلك يستلزم بالطبع البحث عن الطرق والأساليب التى تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الأداء ، ومن الطبيعى أن يكون التدريب واحدا منها ، بل وأنـه كثيرا مايعد من الأساليب الأساسية التى يعتمد عليها فى ذلك .

وفى الحقيقة أن أى برنامج تدريبى مهمـا كان اعداده ومحتوياتـــه ، ومهما بلغت كفاءة القائمين عليه والمدربين به ، فانه لايجدى اذا لم يلـــب حاجة فعلية لدى المتدرب ، والا أصبح حينئذ مضيعة للوقت والجهد والمال .

والسؤال الذى يطرح نفسه هو ....

،، هل يعنى قصور الأداء ... أو عدم تحقيق الفرد لمستـــــوى الأداء المطلوب ، أن نقوم مباشرة بتدريبه ؟ أو ترشيحه لحضور برنامج تدريبى ؟

ان هذا السؤال جدير بالاهتمام ... ومن الضرورى أن تسأله بنفسك عنـد ترشيحك لتدريب أى فرد ، ففى بعض الحالات ستجد أن هذا الفرد قد لايحتاج الى تدريب رغم قصور أدائـــه .

واليك بعض أمثلة ... عليك أن تفكر فيها وتزيد عليها من واقـــع ظروف العمل فى منظمتـــــك :

١ – هل ضمنت أن هناك أهدافـا واضحة ومحددة وقابلة للقياس قامت الادارة بوضعها بالاشتراك مع الفرد ، وأصبحت مفهومة له وواضحـــــة .

ان الفرد لايستطيع أن يحقق أداء فعالا ... اذا لم يكن على علم كامـــل بما هـو مطلوب منه تحقيقـه .



ان لم يكن ذلك قد تحقق ... فلا تفكر الآن فى تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .

٢ - هل قامت الادارة بتوفير نظام معلومات يتناسب و الأهداف المطلوب من الفرد تحقيقها ... ليساعد هذا الفرد فى انجاز المهام المطلوبة منه .

ان لم يكن ذلك قد تحقق ... فلا تفكر الآن فى تدريب هذا الفرد لرفع مستوى ادائه .

٣ - هل توافر للفرد ارجاع الأثر وتغذية مرتدة توضح وتبين له الإختلاف بين الأداء الفعلى والمستويات المطلوبة أو المتوقعة ومايلزم من تصحيح ... , وماهى الاجراءات السليمة اللازم اتخاذها لذلك .

فالفرد لن يتمكن من معرفة مدى حسن وسلامة وصحة مايقوم به ويؤديه , ولن يستطيع أحد أن يحدد ماهية الاحتياجات اللازمة لتصحيح الأداء , أو سد النقص والقصور فيه ان لم يكن هناك تغذية مرتدة .

ان لم يكن ذلك متوفرا .... فلاتفكر الآن فى تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .

٤ - هل وفرت الادارة للفرد الأدوات والمعدات وبيئة العمل المناسبة والاجراءات والعناصر الأخرى اللازمة للعمل والأداء الفعال .

ان لم يتوافر ذلك ... فلا تفكر حاليا فى تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .

٥ - هل ضمنت الادارة للفرد العائد المناسب والمعقول من الحوافز والمكافأة والتقدير والاهتمام الكاف. وكل مامن شأنه أن يدفع هذا الفرد قدما نحو تحقيق مستوى الأداء المطلوب .

ان لم تكن الادارة قد حققت ذلك ... فلا تفكر الآن فى تدريب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه .



٦ - هل يرتبط التدريب ارتباطا مباشرا وكاملا بوظيفة الفـــــرد ؟ اذ من الضرورى على الادارة أن تقدم للفرد تدريبا فى مجالات المهـــــارات والمعلومات والسلوك التى لم يتمكن هو من اكتسابها بنفســه .

ان لم يكن ذلك مؤكدا .... فلا تفكر فى تدريب هذا الفرد لرفع مستـــوى أدائــــه .

٧ - هل يتمتع الفرد بالقدرات الذهنية والجسدية والطاقة البدنية التــى تمكن من أداء الوظيفة التى يشغلهـــا .

ان لم يكن لدى الفرد هذه القدرات والامكانيات .... فلاتفكر فى تدريـب هذا الفرد لرفع مستوى أدائه فى هذه الوظيفـــة .

٨ - هل قامت الادارة بوضع النظم والسياسات التى تضمن احداث التوافق بيـن الأفراد والوظائف المناسبة والملائمة لهم عند تعيينهم وتوجيههم الـى الادارات والأقسام المختلفـــة .

ان لم تكن الادارة قد قامت بذلك .... فلا تفكر حاليا فى تدريـب هذا الفرد لرفع مستوى أدائـــه .

٩ - هل يتوافر لدى الفرد الرغبة الحقيقيـة والارادة المطلوبـــة للأداء الفعّـال فى وظيفتـه الحاليـة ..

ان لم يتوافر ذلك .... فلا تفكر مباشرة فى تدريب هذا الفرد لرفـــع مستوى أدائـــه .



نموذج تحليل الأداء

اجمع بيانات عن المشكلة والمؤشرات الخاصة بها

↓

حدد النقص فى الأداء الفعلى

↓

ابحث عن العوامل المسببة

عوامل تتعلق بالمعلومات والمعرفة والمهارة	عوامل تتعلق بالتنظيم والبيئة	عوامل تتعلق بالتحفيز والسلوك والاتجاهات

↓

حدد الحلول البديلة

- قم بالتدريب	- تخلص من المعوقات والعقبات	- ضع نظاما للحوافز مناسبا
- قم بالتوجيه	- جهز المساعدات الوظيفية	- زد من التقدير والاهتمام
- قم بارجاع الأثر	- قم بتعديل الأهداف	- قم بارجاع الأثر
-	- قم بتعديل المعايير	- ....
-	-	- ....
-	-	- ....

↓

قم باختيار الحل أو الحلول البديلة والمناسبة

↓

حدد استراتيجية للتنفيذ والتقييم



المـراجــــع : .

- Gerald Salomon and Ara Bouloutian, "Build a Performance System - Not a Training System ! "Training and Development Journal, The American Society for Training and Development , Vol. 36, No. 9, September 1982. p.p. 32 - 34

- Ruth D. Salinger and Basils. Deming, "Practical Strategies for Evaluating Training ", Training and Development Journal, The American Society for Training and Development , vol. 36, No. 8, August 1983. P.P. 20-28

الفصل االثانى :

* تحديد الإحتياجات التدريبية .

* تحليل (الفرد / العمل / المنظمة) .



تحديد الاحتياجات
التدريبية

يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات الى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط .

هذا وتتوقف فاعلية نشاط التدريب ونتائجه على :-

١ - تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي والمستوى المطلوب .

٢ - تحديد السياسات التدريبية المناسبة لتحقيق الأداء المطلوب .

٣ - تحديد ورسم البرامج التدريبية لانجاز تلك السياسات .

٤ - تقييم ارجاع الأثر من عملية التدريب .

ولكن ما هي هذه الاحتياجات التي تبنى على أساس معرفتها وتحديدها جميع السياسات والبرامج التدريبية ؟ بشكل عام تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغييرات المطلوب احداثها في معارف ومهارات واتجاهات الافراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والانتاج .

أولا : مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية :

يتفق معظم الكتاب والباحثون حول ماهية مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يمكن تحديدها بالآتي :-

١ - تحليل المنظمة أو التنظيم

٢ - تحليل العمل

٣ - تحليل الفرد



١ – تحليل المنظمة أو التنظيم (١)

يتضمن أهم الجوانب التى يغطيها تحليل التنظيم :

أ – دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة :

تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة فى أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع هذا من ناحية , ومن ناحية ثانية , فان تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد كثيرا فى العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة , كذلك فان أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذى سيجرى بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المنظمة البشرية والمادية . وتجرى دراسة الأهداف عادة من حيث , مدى دقتها ووضوحها , المعايير المعتمدة فى قياسها , تناسبها مع الموارد المتاحة أو المخصصة , تناسق وارتباط أهداف التشكيلات الفرعية فى المنظمة فيما بينها ومع الهدف العام للمنظمة .

ب – دراسة تطور المنظمة :

من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والانتاج والأسواق فى الماضى ... كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المنوى تنفيذها , الأسواق الجديدة التى تنوى المنظمة دخولها , أساليب العمل التى تتبعها المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة ... الخ . ان الغاية من هذه الدراسة هى محاولة التنبوٌ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالى تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها .

(١) نفال محمد سعيد : أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية , المنظمة العربية للعلوم الادارية , اللقاء العلمى حول تخطيط التدريبية رامـج , عمان ١٩٨٥ , ص ص ٥ – ٨ .



ج - تحليل الهيكل التنظيمي :

يتضمن هذا التحليل التعرف على الأقسام والوحدات الفرعية التي تتكون منها المنظمة , اختصاصاتها , الفعاليات التي تمارسها , حجم الوحدات التنظيمية الفرعية ونطاق الاشراف , المعايير المعتمدة في اقامة الوحدات التنظيمية , حجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة , أساليب الاتصال المعتمدة , الصلاحيات الممنوحة لانجاز الأعمال ومدى ملائمتها لذلك , مدى ممارسة الصلاحيات الحالية , مدى الحاجة الى التفويض . ان تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياسات المنظمة المعتمدة في مختلف المجالات وكذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك ومدى تفهم العاملين لها ومساهمتهم في وضعها وصياغتها والايمان بها .

د - دراسة وتحليل القوى العاملة للمنظمة :

يستهدف التحليل هنا , الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لقوى العمالة في المنظمة وتوزيعاتها داخل المنظمة , كذلك التعرف على الحاجات الآنية لبعض أنواع هذه القوى والحاجات المستقبلية لبعضها الآخر في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا (ترقية , نقل , فصل , تقاعد , اصابات عمل , وفاة الخ) اضافة الى احتياجات المشاريع المستقبلية . والتحليل هنا لن يفيد فقط في تقديرات الاحتياجات التدريبية ولكن سيساعد في اعادة توزيع القوى العاملة الحالية وتقدير الفائض والعجز , اضافة الى مساعدته في اعتماد وتعديل بعض سياسات شؤون الأفراد في المنظمة . ان المعايير التي يمكن اعتمادها في مثل هذا التحليل كثيرة منها العدد , الصنف , الجنس , التخصص العلمي , المستوى الوظيفي , الفئات العمرية , مدة الخدمة , الخبرة السابقة ... الخ .



هـ - تحليل مؤشرات الكفاءة :

يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة فى استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها :

١ - تكاليف العمالة Costs of labour لانتاج البضائع والخدمات وتمثل الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة . وتكاليف العمل قد تكون مباشرة (كالأجور والرواتب) وغيرها مباشرة (كتكاليف الاشراف , الخدمات والنفقات الادارية) .

٢ - تكاليف المواد Cost of Materials لانتاج البضائع والخدمات .

٣ - نسبة التالف والفاقد من الوحدات المنتجة .

وتحتسب هذه النسبة باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{نسبة التالف} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} \times ١٠٠$$

٤ - معدل الانتفاع Utilization من الآلات والمعدات فى انتاج البضائع والخدمات ويعرف , بأنه نسبة عدد الساعات التى تعملها الماكينة بشكل منتج ووفق التشغيل القياسى لها الى مجموع ساعات العمل فى الفترة قيد الدراسة .

كذلك يمكن اعتماد مؤشرات الانتاجية الكلية للعمل أو الانتاجية الجزئية وتمثل الانتاجية الكلية :

$$\frac{\text{المخرجات (الناتج)}}{\text{المدخلات (مواد +عمل + راسمال ..)}}$$

وتمثل الانتاجية الجزئية :

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{عامل واحد من عوامل الانتاج}}$$



٢ - تحليل العمل (١)

ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أساليب :

أ - وصف الوظائف والأعمال

ب - اعادة التنظيم

ج - معدلات الأداء

أ - وصف الوظائف والأعمال :

وأفضل طريقة هى تلك التى اعتمدها Gerard tavernier

وهى تتضمن المراحل الأربعة التالية :

١ - وصف الوظائف : Job Description

ان اعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلا كاملا لطبيعة ومدى كل واجب من واجباتها . وهذا يفترض اعداد وثيقة مكتوبة تصف وصفا واضحا وكاملا كلا من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة , حيث أن عدم وضوح الوصف يؤدى بالضرورة الى عدم وضوح فى الاحتياجات . ونموذج وصف الوظائف يجب أن يحتوى على المعلومات التالية :

١ - اسم الوظيفة Title

٢ - الغرض أو الغاية من الوظيفة Purpose

٣ - الواجبات الأساسية للوظيفة Duties

٤ - خطوط السلطة Lines of authority

٥ - متطلبات الوظيفة المالية والبشرية Human and financial resoures

٦ - حدود السلطة Limits of authority

والنموذج التوضيحى رقم (١) على الصفحة التالية يبين هذه المعلومات .

(١) عبد الله العليان : الاحتياجات التدريبية , المنظمة العربية للعلوم الادارية اللقاء العلمى حول تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية , عمان ١٩٨٥ , ص ص ٣ - ٨



نموذج رقم (١)

نموذج وصف الوظائف

الجزء الأول :-   (سرى)

الاســـــم :   مكان العمل :

تاريخ التعيين / /   القســـم :

فى هذه الوظيفة :

الجزء الثانى :-

لقب الوظيفة :

الرئيس المباشر :

المرؤوســـون :

الواجبات الرئيسة :

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ -

متطلبات الوظيفة :

البشريـــة :

الماليـــة :

دليل النتائـــج :

أ -

ب -

ج -



٢ - <u>مواصفات الوظائف</u> <u>Jobs Specifications</u>

فى أغلب الأحيان يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذى تعني تحديد ومعرفة المعلومات , والسلوك , والمهارات الواجب توفرها فى شاغل الوظيفة . أى أنها مواصفات تتعلق بالوظيفة نفسها بغض النظر عن شاغلها .

والغرض من هذا التحديد للمواصفات هو التغلب على نقاط الضعف والنقص فى شاغل الوظيفة تمهيدا لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه . وفى الأغلب تكون مهمة تحديد هذه المواصفات من اختصاص علماء السلوك الانسانى حيث يقومون بتحديدها بناء على امتحانات خاصة تعقد لهذا الغرض .

٣ - <u>دليل النتائج</u> <u>Key Result</u>

من المعروف أن نسبة قليلة من الجهد المبذول تقود الى النتائج ذات الأثر البالغ فى زيادة الانتاج , الى حد دفع البعض الى القول أن عشرين بالمئة من الجهد المبذول تؤدى الى ثمانين بالمئة من النتائج . وهذا يؤكد أهمية تحديد دليل النتائج والذى يعنى تلك الجهود والنشاطات التى تقود الى زيادة الكفاءة وبالتالى الى زيادة الانتاج .

وعلى هذا الأساس يتم وضع نظام الأولويات حيث تعطى الأهمية الأكثر للجهود والنشاطات التى تؤدى الى تحقيق أكثر الأهداف أهمية وحيوية .



وعلى سبيل المثال يمكن لخانة دليل النتائج أن تتضمن النشاطات التالية :

١ – تخفيض التكلفة	Cost Reduction
٢ – تطوير وتنمية المرؤوسين	Development of Subordinates.
٣ – الاتصال	Communication
٤ – المحيط والمؤثرات المادية	Physical Layout
٥ – المعلومات	Information
٦ – التنظيم	Organization
٧ – التمويل	Budgeting
٨ – الانتاج أو المردود	Output

٤ – <u>تحديد الأهداف</u> Setting Objectives

بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها ودليل النتائج نأتى الى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردى بحيث يطلب من كل موظف أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التى يشغلها والتى يطمح لتحقيقها فى السنة التالية.

يجب ألا يزيد عدد هذه الأهداف لكل موظف عن سبعة أو ثمانية , كما أن ثلاثة أو أربعة قد تفى بالغرض . وبعض هذه الأهداف قد يكون قصير المدى وبعضها طويل المدى يتطلب تحقيقه أكثر من عام .

وتحديد هذه الأهداف ذو صلة قوية ومباشرة بوصف الوظيفة , كما يوضح النموذج رقم (٢) المبين على الصفحة التالية ،حيث تبين الخانة الأولى , الأهداف السابق التنويه عنها . كما توضح الخانة الثانية الانجازات التى حققها الموظف بالمقارنة مع تلك الأهداف .



وبعد ذلك يقوم الموظف بالتعاون مع رئيسه بتحليل الفروق والاختلافات بين الانجازات والأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التدريب ، حيث تدرج هذه المعلومات في الخانة الثالثة .

ثم يقوم رئيس الموظف المعنى ، أو من يصدق على هذا النموذج بالتعاون مع مسؤول التدريب في المؤسسة أو مع مركز التدريب في ، حال عدم وجود الأول ، وذلك لتعبئة النموذج رقم (٣) الذى يبين كيفية تغطية هذه الاحتياجات التدريبية .

وبالنسبة للأهداف فانه يفضل - كلما كان ذلك ممكنا - ان يتم تحديدها بشكل مادى وذلك لتسهيل عملية تقييم الانجازات والتحقق من مدى مطابقتها للأهداف المحددة سلفا .



نموذج رقم (٢)

نموذج توضيح الأهداف بالمقارنة مع الانجازات
وتحليل الاحتياجات التدريبية

تاريخ تعبئة النموذج / / اسم وتوقيع المشرف

اسم وتوقيع شاغل الوظيفة

دليل النتائج	الأهداف	الانجازات	الاحتياجات التدريبية
نص النموذج رقم (١)	اذكر الأهداف بشكل واضح ومحدد تحديدا كميا	اذكر الانجازات المقارنة مع الاهداف	بالمقارنة بين الانجازات والاهداف حدد الاحتياجات التدريبية

التقييم العام للانجاز – ممتاز – جيد جيدا – مقبول – ضعيف

توقيع شاغل الوظيفة ادناه يؤكد أن المعلومات المذكورة سابقا قد تمت مناقشتها معه كما تم اعلامه بالتقييم العام لانجازه .

توقيع شاغل الوظيفة التاريخ / / ١٩



نموذج رقم (٣)

(نموذج يبين الطريقة المقترحة لتغطية الاحتياجات التدريبية)

على ضوء الاحتياجات التدريبية الواردة فى النموذج رقم ٢ ، وضح الطريقة التى يمكن بها تغطية هذه الاحتياجات والتى من شأنها تحسين وتطوير انجاز الموظف المعنى . ويفضل اذا كان ذلك ممكنا استشارة المركز التدريبى فى هذا الشأن .

الطريقة المقترحة :

١ –

٢ –

٣ –

٤ –

هل من المتوقع ترقية هذا الموظف الى مركز أعلى — نعم ☐ لا ☐

اذا كان الجواب نعم فهل ستقع هذه الترقية خلال الثلاثة أعوام القادمة — نعم ☐ لا ☐

توقيع الرئيس المباشر ________ التاريخ / /

توقيع الرئيس الأعلى ________ التاريخ / /



ب - <u>اعادة التنظيم</u> Re- Organization

من المسلم به أن التنظيم عملية مستمرة بمعنى أن مسؤولية تشغيله للحصول على أكفأ النتائج منه ، تتطلب اعتبار اعادة التنظيم وجها ثانيا لنفس عملية التنظيم .وهذا ينبع من حتمية مواجهة النظم للمشكلات والتحديات التى تواجهها .

ومن خلال الدراسات التى تجرى لاعادة التنظيم ، والتى تستهدف التعرف على نقاط الضعف فى التنظيم القائم والتأكد من كفاءته ، يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية .

وهذا التغيير يتناول فى العادة أحد أو بعض العناصر الثلاث التالية :

١ – تغيير طرق وأساليب العمل .
٢ – تغيير أو تعديل القوانين واللوائح .
٣ – تغيير الآلات المستعملة فى العمل .

وفى دراسة عن الاحتياجات التدريبية الصادرة عن "الجهاز المركزى للتنظيم والادارة" المصرى فى ديسمبر ١٩٦٦ ، جاء ان هذا التغيير فى نظام العمل بأشكاله الثلاث يؤدى الى ظهور احتياجات تدريبية واضحة المعالم بشكل تتحدد معه طبيعة ومدى الاحتياجات المطلوبة .

ج – <u>معدلات الاداء</u> :

ويقصد بها تلك الوسائل والأساليب التى تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية مناسبة . فمعدل الأداء هو الوسيلة التى تمكننا من مقارنة ما تم انجازه



بما يجب انجازه . ويعرف أيضا بأنه وسيلة لاقامة علاقة مقارنة بين كمية معينة من الانتاج , والزمن المستغرق فى انتاجها بقصد تحديد درجة الكفاءة الانتاجية لذلك النوع من الاعمال . وبمعنى أوضح هو الوسيلة الفعالة لايجاد علاقة تربط بين الانتاج والوقت اللازم لانتاج كم معين من الوحدات المنجزة ذات المواصفات الخاصة (١) .

أنواع معدلات الأداء (١)

تتحدد الأشكال التى توضح فيها هذه المعدلات كالآتى :

١ – معدلات زمنية : وتتناول الوقت اللازم لانجاز عمل معين .

٢ – معدلات كمية : وتتناول عدد وحدات العمل اللازم انجازها فى فترة زمنية محددة .

٣ – معدلات نوعية : وتعبر عن مستوى الجودة الازم لأداء عمل معين معبرا عنه بنسبة الخطأ الذى حدث فى الأداء .

٤ – معدلات خاصة : وهى المعدلات التى تناسب أعمال معينة من نوع خاص .

هذا وهناك عدة طرق لاستخراج معدلات الأداء هذه منها طريقة الملاحظة الشخصية والطريقة الاحصائية , والطريقة الهندسية المعتمدة على دراسة الزمن والحركة وغير ذلك .

ومعدل الأداء , اذا تم وضعه بطريقة علمية موضوعية بحيث يتناول الواجبات الدائمة للوظيفة وبأسلوب يعبر عن مستوى الأداء , يكون مقبولا وليس عند مستوى الكمال . فمعدل الأداء يعتبر دليلا على مدى حاجة الموظف للتدريب ونوع التدريب المطلوب .

---

(١) د . جلال شمس : تخطيط نشاط التدريب , المركز العربى للتطوير الادارى , (ص ص ٦ – ٨) .



٢ – تحليل الفرد [1]

يمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية :

أ – آراء الرؤساء فى رفع كفاءة العمل بوحداتهم :

تعتبر آراء الرؤساء فى رفع كفاءة العمل من أهم المصادر التى يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات التدريبية لأنهم بحكم وظائفهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف فى مرؤوسيهم ونوع التدريب المطلوب لهم للتغلب عليها .

غير أنه لكى تكون آراء الرؤساء مصدرا موضوعيا من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية ، يجب أن يتحلى هؤلاء الرؤساء بالصفات القيادية السليمة ، والكفاءة التخصصية فى العمل الذى يمارسونه ، وأن يسود الجهاز أو الوحدة التى يرأسها كل منهم علاقات انسانية سوية وطبيعية .

ب – آراء العاملين أنفسهم فى رفع كفاءتهم فى العمل :-

يعتبر العامل نفسه هو – الى حد ما – أقدر فرد على تحديد التدريب اللازم له لكى يتمكن من تأدية عمله على الوجه الأكمل . ويمكن معرفة ذلك بسهولة عن طريق الاجتماعات التى يعقدها مسئولو التدريب مع العاملين أنفسهم للتعرف على نواحى الضعف فى الأداء والتى يمكن علاجها بالتدريب .

---

(١) د . جلال شمس : تخطيط نشاط التدريب ، المركز العربى للتطوير الادارى ، ٨٤ ص ص ٦ – ٨ .



ج - **مؤشرات الأداء للأفراد :-**

ان تحليل الأفراد عن طريق مؤشرات الأداء الخاصة بهم قد تكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم .. ومن هذه المؤشرات ما يلى :-

١ - معدلات الأداء الفردى بالقياس مع المعدلات المقررة .

٢ - معدلات الغياب عن العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة .

٣ - معدلات دوران العمل بالنسبة لفئات العاملين المختلفة .

٤ - معدلات الاصابات ودرجات شدتها وأسبابها .

٥ - الجزاءات الموقعة على الأفراد وأسبابها .

٦ - الشكاوى والمنازعات بين العاملين / وبينهم وبين رؤسائهم .

٧ - تقديرات الكفاءة فى تقارير الأداء .

٨ - معدلات التمارض وأسبابه .

٩ - الشكاوى المقدمة من الجمهور ضد العاملين .

د - **تحليل نمط السلوك :**

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحليل التصرفات الشاذة لفرد أو لمجموعة أفراد , كالغياب المتكرر المتعمد عن العمل , وتعمد الاضرار بالعمل وأدواته , وعدم الشعور بالمسئولية , وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات .. الى غير ذلك , فيكون من الضرورى القيام باجراءات تصحيحية لهذا السلوك عن طريق التدريب .



هـ - اثارة الآراء :-

يعتبر بعض الاخصائيين فى التدريب هذه الطريقة مفيدة جدا فى تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة تلك الاحتياجات النابعة عن حاجة مجموعة من الأفراد واجراء مثل هذه الطريقة يعتبر عملية سهلة يمكن توضيحها بالخطوات التالية :-

١ - دعوة مجموعة من الأفراد المتجانسين من ناحية نوع العمل الذى يقوم به كل منهم للاجتماع فى مكان معين .

٢ - القيام بكتابة سؤال , على سبورة مثلا , له طابع عام تتم صياغته بجملة مبدوءة بعبارة (كيف) .

٣ - يطلب من أفراد المجموعة , فى جلسة عصف ذهنى , التعبير عن الآراء التى ترد الى خواطرهم على أنها ردود لهذا السؤال , على أن يجرى تدوين هذه الاجابات على اللوح الأسود حال نطقها دون ابداء رأى بشأنها ودون اجراء أى جدولة معينة لها , حيث أن المطلوب فى هذه المرحلة هو فقط الحصول على أكبر قدر ممكن من الآراء فى وقت محدد وليكن خمس أو عشر دقائق مثلا .

٤ - عند الانتهاء من الوقت المحدد لابداء الآراء المختلفة (الأجوبة) تفحص هذه الاجابات بغرض التعرف على الأفكار والحلول التى تستدعى توفر أنواع جديدة من المعارف والتصرفات , وهذه العناصر الجديدة المطلوبة هى فى الواقع الاحتياجات التدريبية .

و - قائمة الاستقصاء :

تعتبر قائمة الاستقصاء وسيلة مقبولة جدا فى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية , فكل سؤال فى هذه القائمة يصاغ بشكل مختصر ومحدد ويمكن الاجابة عنه باجابة قصيرة , ويجرى تصميم



السؤال بشكل يسهل معه جمع البيانات اللازمة لبيان الاحتياجات التدريبية أو للتوسع فى نطاق التدريب والتعرف على المواد التدريبية .. الخ .

وعادة ما توزع هذه القوائم على الأفراد الذين يقومون بالاجابة عنها , ثم تسلم الى المختص أو رئيس اللجنة المسئولة عن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية . بعد ذلك تجرى دراسة كافية لهذه الردود والتى تعطينا , فى النهاية أدلة ومؤشرات عن الاحتياجات التدريبية .

ز - التقارير السرية للعاملين :

يمكن اعتبار التقارير السرية للعاملين مصدرا من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك باستخدامها كوسيلة للوصول الى حكم موضوعى - أو المفروض أنه موضوعى - وتقييم دقيق لمدى مساهمة الفرد فى أداء عمل ما خلال فترة زمنية مع أخذ سلوكه وتصرفاته مع من يعملون معه فى الحسبان .

ثانيا : وسائل وطرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

أتفق أيضا معظم الكتاب والباحثون حول الوسائل والطرق التى يمكن الاسترشاد بها لتقرير مبدأ الحاجة الى التدريب من عدمه , هذا ويبين الجدول التالى معظم الوسائل المتبعة لجمع الاحتياجات التدريبية :



الطرق العامة لجمع الاحتياجات التدريبية

الطريقة	مزاياها	عيوبها	ملاحظات
المقابلة	- تظهر شعور الأفراد نحو اسباب المشاكل والحقائق المتعلقة بها وطرق حلها . - تعطى فرصة كافية لابداء الاراء وتقديم الاقتراحات فى حرية تامة .	- تتطلب وقتا طويلا ولا يمكن تطبيقها الا على عدد محدود من الناس . - قد تتمخض عن نتائج يصعب تحديدها . - يمكن ان تثير لدى الفرد الاحساس بالحرج وانه مأزق سيتوقف عليه مستقبله .	- راجع الاسئلة وتاكد من انها تلبى الهدف من المقابلة . - تأكد ان القائم بالمقابلة يستمع بعناية للافراد ولا يستنتج اجابات . - لا يملى القائم بالمقابلة افكاره على الحاضرين أو يروج لبعض الاراء .
صحيفة الاستقصاء	- تصل الى اكبر عدد من الناس فى اقصر وقت . - تعطى فرصة للتعبير دون ضغط أو خوف. - تعطى بيانات مركزه وملخصة .	- لا تعطى دليلا كافيا للتعبير الحر عن الاجابات غير المنتظرة . - صعبة فى اعدادها . - لها فاعلية محدودة فى الوصول الى اسباب المشاكل والحلول الممكنة .	- تأكد من ان الاسئلة تلبى الغرض الذى وضعت من اجله . - استنر بها عندما تريد الوصول الى النتائج الايجابية أو السلبية وعندما تريد اتخاذ اجراء معين نحوها .
الاختبارات	- تستخدم كوسائل لتشخيص وتحديد أوجه القصور فى الاداء . - تساعد فى اختيار اكثر المرشحين للتدريب قابلية له . - نتائجها سهلة المقارنة والتسجيل .	- يحدث غالبا ان لا تتوافر الاختبارات المناسبة لمواقف معينة كما ان الاختبارات التى يثبت صلاحيتها فى فترات معينة قد لا تصلح فى فترات اخرى . - تعطى الاختبارات موشرات عامة ولا تعتبر نهائية فى تقييم اداء الفرد للعمل .	- اعرف الهدف من هذه الاختبارات . - تأكد من امكان قياسها لهذه المشاكل . - استخدم نتائج الاختبارات فى المشاكل المناسبة لها . - لا تستخدم نتائج الاختبارات وتجعلها سببا فى اتخاذ بعض القرارات الادارية غير العادية .



تابع الطرق العامة لجمع الاحتياجات التدريبية

الطريقة	مزاياها	عيوبها	ملاحظات
تحليل مشاكل الجماعات	- تعطى نفس النتائج التى تعطيها المقابلة بالاضافة الى الربط بين وجهات النظر المختلفة . - تزيد من التفاهم والاتفاق التام . - تعتبر وسيلة جيدة لتدريب الجماعة . - تساعد فى عمليات التدريب المطلوبة .	- تستنفذ وقتا طويلا وباهظة التكاليف . - يشعر المشرفون والمنفذون ان وقتهم لا يسمح بالاشتراك فى ذلك ويحتاجون الى غيرهم لاعداد العمل وتجهيزه لهم . - يصعب حصر نتائجها .	- لا تتوقع منها نتائج عاجلة . - تعرف على المشاكل التى يهتم بها أفراد الجماعة وابدأ بها - اجعل الجماعة تحدد بنفسها الاسبقية لحل المشاكل .
تحليل الوظيفة ومراجعة الاداء	- تقدم معلومات معينة ودقيقة عن الوظائف والاداء . - ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف المعنية والاداء الوظيفى . - تقسم العمل الى خطوات لتسهيل عمليات التدريب والتقييم .	- تستنفذ وقتا طويلا . - يصعب على من لم يتدرب على الوسائل المعنية لتحليل الوظائف القيام بها . - يكره المشرفون مناقشة الافراد فى نقط قصور اداءهم . - تكشف عن احتياجات التدريب للافراد ولكنها لا تكشف عن الاحتياجات العامة للمنظمة	- اطلع على الطرق الفنية لتحليل الوظائف واعد تدريبا فنيا للقائمين بها . - تأكد من ان التحليل يتم للاعمال العادية وللاداء الطبيعى . - راجع مع العامل تحليل الوظيفة وتقييم ادائها .
دراسة السجلات والتقارير	- تقدم احسن الحلول لنقط الضعف . - تظهر مشاكل الاداء بوضوح تام - مفهومة بوضوح للقائمين باعدادها .	- لا تكشف عن اسباب المشاكل أو الحلول الممكنة . - لا تتخلى عن حالات كافية (مثل حالات عدم الموضوعية) حتى تؤخذ فى الاعتبار .	- استخدمها كوسيلة مساعدة بالاضافة الى الوسائل الاخرى .





ثالثا : نماذج من طرق جمع المعلومات لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية (1)

هناك العديد من النماذج والاستمارات النمطية التى يمكن استخدامها لغرض جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية . وكلمة (النمطية) هنا لا تنصرف الى مجرد وجود نماذج معينة ومحددة , بل تقتضى ان توضع النماذج وفق الاحتياجات والوسائل التى تقرر بموجبها طرق جمع المعلومات . ان ادارة التدريب هى الجهة المسؤولة عن تهيئة مثل هذه النماذج . ومن المفضل دائما ان تناقش محتويات النموذج مع الأقسام المختصة . ولأغراض التمارين التدريبية فقد تم وضع النموذج التالى لخدمة هذا الغرض .

(1) د . حميد الشيبى : اساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية , المنظمة العربية للعلوم الادارية , اللقاء العلمى حول تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية , عمان , ١٩٨٥ , ص ص ١٨ - ١٩ .

قسم ادارة الأفراد

نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للافراد والمواضيع حسب أقسام المؤسسة

الاختيار بين أربعة بدائل (ممتاز ، جيد ، مقبول ، ضعيف)

م	الاســـم	الوظيفة	مدة الخدمة في المؤسسة	العمر	الشهادة الدراسية و التخصص	تحديد الاحتياجات التدريبية: المعرفة المطلوبة للعمل	الأداء الحالي	المهارة	الأداء الحالي	الاتصالات والعلاقات	الأداء الحالي	في اي المواضيع تعتقد أنه بحاجة الى تطوير
١	محمد حسن جابر	مدير	٩	٤١	بكالوريوس قانون	شاملة لجميع شؤون ادارة الأفراد	جيد	لغة انجليزية التفاوض	مقبول	مع المدراء الآخرين والموظفين	جيد	اللغة الانجليزية الاتصالات
٢	سميرة رباح احمد	مشرف ومساعد المدير	٤	٣٥	بكالوريوس ادارة عامة	شاملة لمعظم شؤون ادارة الأفراد	مقبول	لغة انجليزية	ضعيف	دائمة مع الموظفين	مقبول	اللغة الانجليزية الاتصالات العلاقات العامة
٣	عبد الحميد رؤوف تيمر	العلاوات والترقيات	٤	٣٤	ثانوية ادبي	القواعد والنظم الخاصة بالعلاوات والترقيات ولق النمالي	مقبول	استخدام استمارات نمطية ومراجعة السجلات	مقبول	دائمة مع المدراء والموظفين	مقبول	ادارة الافراد
٤	ماجد كامل حسن	المرتبات والتقاعد	١٠	٥٤	ثانوية أدبي							
٥	عثمان حباش رمزي	الاجازات	٣	٤١	بكالوريوس عربي							
٦	علياء عمر رجب	الحفظ	١	٣٣	دبلوم ادارة							



مراجع أخرى يمكن الرجوع اليها

١ – د . على محمد عبد الوهاب : التدريب و التطوير – مدخل علمى لفاعلية الأفراد والمنظمات , معهد الادارة العامة , المملكة العربية السعودية ١٩٨١.

2- Laird, Dugan, Approaches to Training and Development, Addisson-wesley Publishing Co., Reading, Mass. 1982.

3- Olivas, Dr. Louis, Designing and Conducting a Training Needs Analysis: Putting the Horse Before the Cart, the Journal of Management Development, Vol.2, Number 3,1983.

4- Faris, John P., Employee Training: The State of the Practice, Training and Development Journal, American society for Training Dev., Vol. 37, Number 11, Washington D.C. Nov. 1983.

الفصل الثالث :

* تحديد الهياكل التنظيمية .
* توصيف وتحليل العمليات الاجرائية .
* تصميم البرامج االتدريبية .



تخطيط نظام التدريب

ان التخطيط العلمى السليم للعمل التدريبى يتطلب ضرورة توفر معلومات كاملة ودقيقة عن كل العناصر والأطراف ذات العلاقة بالتدريب . وسوف نعرض فى هذا المبحث للمداخل التى تمر بها عملية التخطيط التدريبى فى أبعادها الثلاثة الأساسية وهى جمع المعلومات ، وتحديد المشكلات ، وتصميم البرامج .

أولا : توصيف وتحليل الأوضاع التنظيمية والادارية :

ان الهدف من هذه المرحلة هو التعرف على الأوضاع التنظيمية والادارية فى المنظمة ومحاولة أكتشاف أوجه النقص أو القصور فيها تمهيدا لتحديد المجالات التى يمكن علاجها أو تطويرها من خلال العمل التدريبى .

وتتضمن مرحلة التوصيف والتحليل الجوانب الآتية :

١ – تحليل التنظيم الادارى العام ودراسة القطاعات والادارات والأقسام المختلفة من حيث الاختصاصات المسندة اليها ومجالات النشاط التى تمارسها ، ومدى الاتفاق بين هذا التنظيم وبين أهداف المنظمة وأوضاعها العامة ومرحلة تطورها . وفى هذا الجانب تركز الدراسة على أمور مثل :

x مدى اتفاق الهيكل التنظيمى مع احتياجات المنظمة وأهدافها .
x تناسق الوظائف وتوازنها فى الهيكل التنظيمى .
x درجة تركيز السلطة أو تفويضها .
x مدى تناسب عدد المستويات الادارية مع متطلبات العمل .
x مدى سهولة الاتصالات بين أجزاء التنظيم ومستوياته .
x طبيعة العلاقات التنظيمية بين الوظائف والأجزاء المختلفة بالهيكل التنظيمى .



٢ – دراسة تطور النشاط وحجم العمل بالمنظمة وذلك بهدف التعرف على مدى الانتظام أو الفجائية فى تطور حجم النشاط واتجاه هذا التطور هل هو تصاعدى أو تنازلى . ومن ناحية أخرى تهدف هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين اتجاهات تطور نشاطات المنظمة وبين تنظيمها الادارى . وفى هذا المجال تركز الدراسة على أمور مثل :

- تطور الانتاج .
- تطور عملاء المنظمة .
- تطور استثمارات المنظمة .
- تطور وتنوع مجالات نشاط المنظمة .

٣ – تحليل المركز المالى للمنظمة وذلك بهدف التوصل الى تقييم آثار سياسات المنظمة وبرامجها . وتتجه دراسة المركز المالى عادة الى التركيز على مايلى :

x قدرة المنظمة على تنمية مواردها المالية .

x قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها المالية .

x تحليل تكاليف الأنشطة التى تمارسها المنظمة بالقياس الى العائد منها .

٤ – تحليل الوظائف الادارية الأساسية وهى التخطيط والرقابة . وتشمل الدراسة فى مجال تحليل وظيفة التخطيط أمورا مثل الآتى :

x مدى توفر أهداف واضحة للنشاط بالمنظمة .

x مدى توفر المعلومات اللازمة للتخطيط .

x مدى مشاركة المستويات التنظيمية المختلفة فى التخطيط .

x مدى استخدام أسلوب الخطط البديلة .

x مدى القدرة على الافادة من الخطط الموضوعة .

x المشكلات التى تصادف عملية التخطيط وتنفيذ الخطط .



أما فى مجال الرقابة ، فان الدراسة تتجه الى أمور مثل الآتى:

× مدى وضوح اختصاصات أجهزة الرقابة والمتابعة .
× مدى شمول عملية الرقابة لمجالات النشاط بالمنظمة .
× مدى توفر قواعد واضحة لعمليات الرقابة .
× مدى ارتباط عملية الرقابة بالخطط الموضوعة .
× مدى الدقة فى تنفيذ برامج الرقابة .

ه - تحليل السياسات واللوائح الادارية وهى مجموعات القواعد والتعليمات التى تحدد سير العمل واجراءاته وتتخذ مرشدا فى التنفيذ ، وتهتم كل المنظمات المتقدمة اداريا بوضع لوائح وسياسات تحكم مختلف أوجه النشاط بها، ولذلك تتجه الدراسة فى هذا المجال الى بحث أمور كالآتى :

× مدى توفر سياسات واضحة محددة .
× مدى شمول السياسات لأوجه النشاط المختلفة .
× مدى معرفة وفهم العاملين لتلك السياسات .
× درجة الالتزام بالسياسات المحددة فى الأداء الفعلى للعمل .
× مدى مشاركة العاملين فى رسم السياسات أو تعديلها .

وتتبلور نتائج تلك الدراسات التحليلية فى تعيين أهم المشكلات أو العقبات التنظيمية والادارية التى تحد من كفاءة المنظمة وتعوقها عن الوصول الى أهدافها وبيان مصادرها وأسبابها .

ثانيا : <u>توصف وتحليل العمليات والاجراءات</u> :

وتتجه الدراسة فى هذه المرحلة الى التعرف على العمليات الانتاجية والفنية والادارية المختلفة التى تتم بالمنظمة بغرض تحليلها وتحديد مدى كفاءتها وماإذا كانت هناك مشكلات أو عقبات تقلل من تلك الكفاءة .



خامسا: تصميم البرامج التدريبية

أمكن للمخطط التدريبى حتى الآن تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة فى صورة أفراد معينين يحتاجون الى جهد تدريبى محدد لتحقيق نتائج بذاتها, تريدها الادارة . ومن هنا ينطلق المخطط التدريبى فى استكمال جهوده وذلك ببناء البرامج التدريبية وتصميمها بطريقة تحقق الأهداف المرجوة .

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة اجراءات هامة هى:

١ – تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها .
٢ – تحديد درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات .
٣ – اعداد المادة التدريبية وصياغتها فى صورة ملائمة للمتدربين .
٤ – تحديد التتابع المنطقى فى عرض الموضوعات .
٥ – اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع .
٦ – تجهيز المعدات والمستلزمات .
٧ – اعداد المدربين .
٨ – التنفيذ .
٩ – المتابعة والتقييم .

وسوف نعالج فيما يلى كلا من الاجراءات السابقة بشئ من الايجاز ؛

١ – تحديد الموضوعات التدريبية :

يقصد بهذا الاجراء الاتفاق على ماهية المحتوى الذى يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية . ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحليل السابقة التى تمكن المخطط التدريبى من التعرف على المشكلات والثغرات فى كل موقع تنظيمى . ومن ثم تسهم فى تحديد مايجب أن يعمله التدريب لكى يتجاوز تلك المشكلات أو الأخطاء .



وتحدد الموضوعات التدريبية عادة فى الآتـى :

× المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل . وظروف التنظيم أو المناخ المحيـط .

× المهارات والطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة .

× أنماط السلوك الواجب الاتجاه اليها والالتزام بها فى العمل

ومثال على المعلومات والمعارف ، أن يحتوى برنامج تدريبى على عرض المفاهيم والمبادئ الأساسية للادارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة . أو يعرض البرنامج الشروط والقواعد الواجب الاسترشاد بها فى اعداد الموازنات أو الاتجاهات الحديثة فى تصميم الحملات الاعلانية . كل تلك الموضوعات تدخل فى فئة المعلومات .

أما الأمثلة على المهارات والأساليب فنجدها حين يقدم البرنامج التدريبى فرصة للفرد للتدريب على طرق اتخاذ القرارات أو أساليب الرقابة على المخزون أو ضبط الجودة احصائيا . فالتركيز فى هذه الحالة لاينصب مثلا على الجانب النظرى أو الفكرى لعملية اتخاذ القرارات ، ولكنه ينصب على الاجراءات العملية للوصول الى قرار فى مشكلة محددة . وسوف نلاحظ أن اختلاف موضوع التدريب سوف يترتب عليه بالضرورة اختلاف أسلوب التدريب ، فعلى حين يمكن استخدام أسلوب المحاضر لعرض موضوع (مبادئ الادارة) مثلا ، فانه لابد من استخدام أسلوب آخر للتدريب على اتخاذ القرارات مثل تحليل الحالات Case Analysis أو المباريات الادارية Management Games

ويكون موضوع التدريب متعلقا بأنماط السلوك كما فى حالة



تدريب القادة والمشرفين على أنماط القيادة الديمقراطية مثلا، أو حين تدريب الأفراد على نمط سلوكى يستهدف زيادة التعاون والتفاعل بين الجماعات كما فى حالة " التدريب المعملى " "Laboratory Training"

ويسترشد المخطط التدريبى فى تحديده للموضوعات التدريبية بآراء الرؤساء والمشرفين . كما يأخذ فى اعتباره عديدا من المؤشرات الى تعكس ماقد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب ، واصابات العمل ، والخلافات والمنازعات ، الشكاوى والتظلمات، ودوران العمل ، ومعدلات جودة الانتاج .

اذ تشير تلك المؤشرات عادة الى ماقد يعانيه بعض الأفراد من تخلف فى المعلومات أو قصور فى المهارات أو تجمد فى أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التدريبى السليم .

٢ – تحديد درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات :

تختلف درجة العمق والشمول التى تعرض بها الموضوعات وذلك بحسب عوامل متباينة سنوردها فيما بعد . ونحن نقصد بدرجة المدى الذى يذهب اليه البرنامج التدريبى فى عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية . مثال ذلك حين عرض موضوعات العلاقات الانسانية ،فقد يكتفى المخطط التدريبى فى بعض الحالات بعرض المفهوم العام للعلاقات الانسانية والمعنى الادارى السليم لهذا التعبير ، وقد يتطرق فى حالات أخرى الى التعمق فى العرض بتحليل النشأة الأولى لفكرة العلاقات الانسانية وارتباطها بالعلوم السلوكية والدراسات الأساسية فى تفسير السلوك الانسانى .



أما درجة الشمول فى عرض الموضوعات فنقصد بها مدى التنوع فى عرض الجوانب المختلفة للموضوع . مثال ذلك حين التدريب على موضوع الموازنات التخطيطية, قد يكتفى بعرض كيفية اعداد الموازنة فى مجال المبيعات , وقد يشتمل البرنامج على عرض كل أنواع الموازنات فى مجالات الانتاج والبيع والمشتريات وما الى ذلك .

وتتوقف درجة الشمول والعمق كما قلنا على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية . وفيما يلى أهم تلك العوامل :

- المستوى الوظيفى للمتدربين .
- المستوى العلمى للمتدربين .
- درجة التخصص الوظيفى للمتدربين .
- متطلبات الوظيفة الحالية للمتدربين .
- نوعية المشكلات أو الثغرات التى يعانى منها المتدربون فى العمل .

وبصفة عامة , فان درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفى وتعليمى عال, وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفى للمتدرب , واذا كانت الوظيفة الحالية أو المستقبلة أو المشكلات التى يعانى منها المتدرب تتطلب ذلك القدر العالى من العمق والشمول والعكس صحيح .

٢ – اعداد المادة التدريبية فى صورتها النهائية :

ان جانبا كبيرا من نجاح العمل التدريبى يتوقف على توفر المادة التدريبية فى صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج وفى الأوقات المناسبة التى تسمح باستخدامها والافادة منها . ولعل من أهم المشكلات التى تعانى منها أنشطة التدريب فى الوطن العربى النقص الواضح فى المادة التدريبية



المعدة اعدادا خاصا يتناسب ومتطلبات برنامج تدريبى بذاتـه . فقد جرى العرف على استخدام الكتب الجامعية أو مستخرجات منها أو بعض الحالات والأبحاث التى سبق نشرها فى مناسبات مغايـرة . وذلك باعتبارها مادة تدريبية فى برامج تهدف الى تحقيق نتائج معينة . ولاشك أن مثل هذا الاجراء يهدم فكرة التدريـب من أساسها اذ تنفصل تلك الكتابات عادة انفصالا واضحا عن المحتوى التدريبـى .

ان المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التـى تشرح وتوضح موضوعا معينا . وحيث أوضحنا ضرورة تحديـد الموضوعات الدقيقة لكل برنامج تدريبى , تصبح عملية اعـداد المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ أو تجهيز للمحتـوى العلمى للتدريب سواء أكان فى شكل سرد حقائق يتخـذ صورة المقالـة . أو سرد حقائق تتخذ صورة (الحالـة) Case أو بيانات وأوصاف رقمية كما فى حالة الموازنات والقوائـم المالية والإحصائيـة , أو فى شكل صور ورسوم توضيحية .

وينبغى أن نؤكد أن اعداد المادة التدريبية وصياغتهـا تتطلب مهارات خاصة قد لاتتوفر للمدربين بالمعنى التقليـدى . لذا ليس من المحتم أن يتولى القائم بعملية التدريب اعـداد المادة التدريبية . بل يفضل فى كثير من الحالات أن يعهـد باعداد هذه المادة الى خبراء متخصصين . وتتضح هذه الحقيقـة فى كثير من أشكال التدريب فى الحقل الهندسـى أو الادارة الصناعيـة .

٤ – تحديد تتابع الموضوعات فى البرنامج التدريبى :

من العمليات الهامة فى تصميم البرامج التدريبية تحديـد

التتابع المنطقى للموضوعات فى البرنامج بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة . وتقوم فكرة التتابع Sequence على اعتبار البرنامج التدريبى باعتباره وحدة متكاملة يتم تقسيمها الى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واضح محدد .

ويخضع تحديد التتابع المنطقى للموضوعات فى البرامج التدريبية لعدد من القواعد المتفق عليها أهمها مايلى :

أ – يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام عريض يستهدف طرح الفكرة أو المفهوم أو الأسلوب بشكل عام وسريع لاثارة الاهتمام من جانب المتدربين .

ب – ويتوالى عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقى بحيث تضيف كل وحدة تدريبية الى معلومات المتدرب شيئا جديدا يستثمر ماتعرف عليه فى الوحدات السابقة ويمهد لما سيتعرف عليه فى الوحدات التالية . وتنطبق هذه القاعدة أيضا فى حالة التدريب لرفع المهارة أو تغيير السلوك اذ يبدأ العامل أولا على نطاق عام ثم يصير التقدم نحو التفاصيل والجوانب الأكثر تعقيدا وصعوبة .

جـ – يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها فى البرنامج، ونعنى بذلك أنه فى حالة عرض الموضوع التدريبى فى أكثر من صورة فانه من الضرورى أن يتوالى عرض هذه الأشكال بتتابع سليم . ويسير هذا التتابع عادة على أساس طرح الأفكار العامة فى صورة محاضرة Lecture ثم طرح مزيد من التفاصيل والجوانب التطبيقية من خلال مناقشة النماذج العلمية والحالات التطبيقية Cases ، وبالتالى يكون المتدرب مستعدا لتلقى الجرعة التالية من المادة



التدريبية فى صورة مشاركة فعلية من جانبه كما فى حالة تمثيل الأدوار Role Playing أو المباريات Games

د - يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يتضح للمتدرب انتهاء موضوع معين والابتداء فى موضوع جديد . ومن الأشكال الشائعة لتلك الفواصل الندوات العامة , والزيارات الميدانية , والمتحدثون الخارجيون .

٥ - تحديد أساليب التدريب

الأسلوب التدريبى Training Method هو الطريق الذى يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب الى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب . لذلك نجد أن الأساليب التدريبية تختلف بحسب مجموعة من العوامل أهمها :

أ - نوعية المتدربين : فالأساليب التدريبية التى تناسب رجال الادارة العليا لاتتناسب عادة مع رجال الادارة الوسطى أو مشرفى الصف الأول . فبالنسبة لأفراد الادارة العليا تتجه الأساليب التدريبية الى تعميق احساسهم بالمسئولية عن حل المشكلات واتخاذ القرارات , وبالتالى يكون لمشاركة المتدربين فى العملية التدريبية دور أساسى كما هو الحال بالنسبة لمناقشة الحالات أو المباريات الادارية . أما فى حالة أفراد الادارة الوسطى وما دونها فان الأساليب التدريبية تحاول ترسيخ مفاهيم الادارة السليمة فى أذهانهم وتعميق ما لديهم من معلومات ادارية . لذلك تكون المحاضرة هى الأسلوب الأنسب فى تلك الحالات . ولاشك أن اختلاف أساليب التدريب لايتوقف فقط على المستوى الوظيفى للمتدربين , بل أيضا فان المستوى التعليمى , ومدد الخبرة السابقة ومجالاتها لها أثر واضح فى تحديد الأسلوب التدريبى المناسب .



ب - موضوع التدريب : فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبى مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية واعطاء المعلومات بشكل عام . أما حيث يكون الموضوع متعلقا بالأساليب والطرق فان عرض التدريب Training Aids يكون هو الأسلوب التدريبى الأفضل .

جـ - مدى العمق والشمول فى عرض الموضوعات - اذ حين يتطلب الأمر درجات أعلى من التعمق فى عرض الموضوعات التدريبية تصبح المحاضرة هى الأسلوب الأمثل , أما اذا كان الهدف هو مجرد اثارة الاهتمام بالموضوع فتصبح الحلقات النقاشية هى الأفضل .

د - فترة التدريب : تصلح المحاضرة فى البرامج التدريبية القصيرة , بينما تكون مناقشة الحالات , وتمثيل الأدوار, والمباريات أكثر تناسبا فى حالة البرامج طويلة المدى. وأهم الأساليب التدريبية الشائعة هى :

أ - المحاضر Lecture

وهى الطريقة التقليدية فى نقل المعلومات بطريقة رسمية , وتعتمد على الدور المباشر الذى يقوم به المحاضر فى اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها . وبذلك فان درجة مشاركة المدربين محدودة للغاية , كذلك فان التفاعل بينهم وبين المحاضر (المدرب) يكون عند حده الأدنى . ومن خلال هذا التوصيف فان المحاضرة لاتعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة لأسباب مختلفة نركزها فيما يلى :

× لاتصلح المحاضرة كوسيلة للتدريب بغرض نقل المهارات أو تغيير السلوك . فقيمتها محدودة فى امكانيات نقل المعلومات الى المتدربين فقط .



× لاتأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبى الفروق الفردية بين المتدربين فى الاعتبار ، بل هم من وجهة نظر المحاضر سواء .

× لاتوفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق مايسمع، أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التى انتقلت اليها خلالها .

وبرغم هذه العيوب ، لاتزال المحاضرة هى الأسلوب الأكثر شيوعا فى مجالات التدريب فى معظم الدول العربية ربما لسهولتها من وجهة نظر المدرب ، وانخفاض تكلفتها .

ب - المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث Conferences

وهى من الأساليب التى تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين فى العملية التدريبية ، وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة . وبصفة عامة فان المؤتمر أو الندوة أو حلقة البحث هى عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه . كما أن هناك أسلوبا متفق عليه فى ادارة الحوار . وتستخدم هذه الأساليب عادة فى التدريب على المجالات الادارية ذات الطبيعة الخلافية ، أى التى تحتمل آراء مختلفة ، ويفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة مثل العلاقات المتباينة مثل العلاقات الانسانية ، والعلاقات العامة ، والسياسات الادارية وما الى ذلك .

وتتركز فعالية هذه الأساليب فى مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعانى متطورة . واحداث تغييرات فى وجهات نظره واتجاهاته الفكرية ، ولكنها بلا قيمة تقريبا فى اكساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر .



جـ - دراسة الحالات Case Study

وتستخدم هذه الطريقة أساسا فى التدريب على العلاقات الانسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عملى معين ويطلب اليه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا الى تقدير أو حكم أو قرار فى شأن ماحدث وأسلوب علاجه . ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب - بتوجيه من المدرب - أن يكتشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضع البحث . ولهذه الطريقة - اذا أحسنت ادارتها - فوائد واضحة حيث يكون اسهام المتدرب فى العمل التدريبى واضحا ، ومن ثم فان مايصل اليه من استنتاجات سوف يرسخ فى ذهنه ويؤثر بالتالى على سلوكه المستقبل .

د - تمثيل الأدوار Role-Playing

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية واشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معينا ، ويطلب اليه علاج الموقف بالسلوك الفعلى كما لو كان يعيشه فى الحياة فعلا. ويستخدم هذا الأسلوب عادة فى التدريب على القيادة الادارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التى تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين. لذلك فان تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبى يصلح بالدرجة الأولى حين يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة .

هـ - تدريب الحساسية Sensitivity Training

وهو أسلوب تدريبى يعتمد على ترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل فى الجماعات الصغيرة . على أن يكتشف كل



منهم خصائص السلوك الاجتماعى من خلال المشاركة الفعلية .

تلك هى أهم الأساليب التدريبية التى يكون على المخطط التدريبى أن يختار بينها لكى يحقق أكبر درجة من الفعالية للعمل التدريبى من خلال التوفيق - ما أمكن - بين خصائص الأسلوب من ناحية , ونوعية المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى .

٦ - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية :

يحتاج العمل التدريبى الى بعض المعدات والمستلزمات التى تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية الى المتدربين . فليس المدرب هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التدريبى الى المتدربين . بل هناك وسائل أخرى هامة وان لم تحل محل المدرب فهى تساعده فى نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعانى . لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التدريب .

ومن أهم تلك المساعدات مايلى :

١ - وسائل الايضاح السمعية والبصرية Audio = Visual Aids

وهى تتمثل فى مكبرات الصوت , وآلات التسجيل الصوتى, وآلات العرض للشرائح Slide Projectors وآلات عرض الأفلام Movie Projector , وآلات التسجيل البصرى Video Tape Recorder

وتتبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات فى تيسير عرض بعض جوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها . الأمر الذى يسهم فى ترسيخ المعانى ومساعدة المتدربين على ادراك واستيعاب الأفكار والمعلومات التى تتمثل أنماط السلوك المستهدفة .



٢ - الدوائر التليفزيونية المغلقة Closed T.V. Circuits

وتستخدم فى بعض البرامج التدريبية التى تركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتدربين ، وتعتمد على تصوير تفاعلاتهم وانفعالاتهم من خلال العمل الاجتماعى ثم اعادة عرض ماتم تصويره بحيث يكتشف كل منهم أسلوبه فى التفاعل ومجالات التطوير فيه .

ويكون واجب المخطط التدريبى أن يتخذ الاجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات (بالاضافة الى المعدات التقليدية مثل أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية) فى ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة والأساليب التى تم اختيارها فى كل برنامج .

٧ - اعداد المدربين:

يمثل المدربون عنصرا هاما فى العمل التدريبى يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبى ، ولكن الشائع فى الأنشطة التدريبية فى كثير من الدول النامية هو اهمال هذا العنصر والاتجاه الى اسناد مهمة التدريب الى أفراد عاديين لاتتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرب ، فكثيرا مانجد رجال الادارة المسئولين فى مواقع العمل يشاركون فى العمل التدريبى . وكذلك أساتذة الجامعات وغيرهم من المتخصصين فى مجالات الانتاج والعلوم المختلفة وذلك تحت الوهم بأن الأمر لايعدو اللقاء محاضرة أو مخاطبة مجموعة من المتدربين لمدة محددة من الوقت، أو أن العملية ليست أكثر من نقل معلومات من طرف الى آخر .

ولكن الحقيقة العلمية تخالف كل ماسبق .. فالعملية



التدريبية هى عملية اتصال بالدرجة الأولى Communication Process لايقتصر الهدف منها على نقل معلومـــات من طرف الى آخر ، ولكن الهدف الأساسى فيها هو احداث تأثير معيـن فيمن يستقبل المعلومات . لذلك يجب أن نتأكد من سلامـة توصيل الرسالة التدريبية ، وفهم المتدرب لها واقتناعـه بها، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب فى شكل تغيير لسلـوك المتدرب .

لذلك فالمدرب اذن جزء هام فى العمل التدريبـــى . ومن ثم ينبغى أن تتوافر فيه خصائص ومقومات رئيسية لاتتوفر للشخص العادى . ونحن نعتقد أن أهم هذه الخصائص هى :

أ - المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التى يتولى التدريب فيهـا .

ب - الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام تلـــك المعلومات والأسس العلمية ووضعها فى التطبيق العملى .

جـ - القدرة على توصيل المعانى والمفاهيم الى المتدربيـن من خلال الاستخدام السليم للغة ولوسائل الايضـــاح المناسبة .

د - تكامل الشخصية وتوازنها لاعطاء المتدربين قدوة سليمة وكسب احترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات .

هـ - القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعى .

و - القدرة القيادية وامكانية السيطرة على سلوك الآخرين .

وبالتالى فان المخطط التدريبى يجب أن يواجه مشكلـة المدربين مواجهة صريحة ، وعليه افراد جانب رئيســى من العمل التخطيطى لامدادهم بما يتناسب واحتياجات المنظمة .



٨ - تنفيذ البرامج التدريبية :

يعنى المخطط التدريبى بوضع الاطار العام للاجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية بالرغم من أن مسئولية التنفيذ تقع على عاتق أفراد آخرين فى المنظمة وأهم الجوانب التنفيذية التى يهتم المخطط التدريبى بالاعداد لها هى :

أ - توقيت البرنامج ، ويتضمن هذا الجانب مايلى :

- x موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه
- x توزيع العمل التدريبى خلال فترة البرنامج
- x تنسيق التتابع الزمنى للموضوعات التدريبية المختلفة

ب - اعداد مكان البرنامج ، ويتضمن هذا الجانب مايلى:

- x اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج (مثلا قاعة كبيرة أم حجرات صغيرة).
- x تصميم طريقة جلوس المتدربين (مائدة مستديرة ، أو صفوف مستقيمة فى مواجهة المدرب، أو على شكل حرف (U) ، مع تعيين مكان المدرب).
- x تحديد المستلزمات الضرورية فى كل برنامج (سبورة عادة أو سبورة مضيئة Overhead Projector وغير ذلك من تجهيزات) .

جـ - تجهيز المطبوعات ، ويتضمن هذا الجانب مايلى:

- x استلام المطبوعات من القائمين باعدادها علميا .
- x اجراءات الطباعة والتجليد.
- x اجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العملية للبرنامج .



د - الاتصال بالمتدربين .

هـ - الاتصال بالمدربين .

ومن ناتج هذه الخطوات جميعا, تتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج فى صورتها النهائية (وهو ماتعارفنا على تسميته بالجدول Schedule)

٩ - متابعة وتقييم العمل التدريبى :

يهتم المخطط التدريبى أيضا بهذا الموضوع الحيوى من زاوية تحديد الأسس والمعايير والأساليب التى تتبع فى متابعة العمل التدريبى وتقييم نتائجه لدى القيام بالمتابعة والتقييم فعلا .

<u>خاتمة :</u>

عرضنا فى البحث الحالى قضية تخطيط التدريب باعتبارها من أهم العناصر المؤثرة فى نجاح العمل التدريبى وفعاليته . وقد اتجه بحثنا فى الأساس الى توضيح المفاهيم الأساسية للتدريب بهدف اسقاط بعض المفاهيم الخاطئة الشائعة عنه من ناحية . وابراز المحتوى العلمى والطبيعة التكاملية فيه من ناحية أخرى. وفى هذا الصدد فقد أبرز البحث أن التدريب وظيفة رئيسية ومستمرة للادارة فى كل المنظمات الحديثة , وبالتالى يجب أن يخضع لمنطق التخطيط العلمى بدلا من النظر اليه باعتباره نشاطا عارضا يمكن التجاوز فيه عن التخطيط , كذلك أوضحنا أن التدريب هو فى الأساس وسيلة لاحداث تغيرات حقيقية فى السلوك الانتاجى للأفراد وصولا الى أهداف انتاجية أو اقتصادية . أى أن التدريب ليس هدفا فى ذاته وانما هو خطوة فى سبيل الوصول الى الأهداف الرئيسية للمنظمة . ومن حيث هو وسيلة اذن يجب أن يحتكم المخطط التدريبى الى منطق تحليل النفقة والعائد بحيث لاتتعدى نفقة التدريب المادية



والمعنوية مايعود منه من فوائد وانجازات ، وقد تبين من بحثنا أيضا الأهمية الحيوية للتدريب فى مجال الانماء الاقتصادى حيث يعمل على تحسين كفاءة العنصر البشرى وتعظيم مساهماته فى العمل الانتاجى .

واتجه البحث الى تحديد الاطار الفكرى لعملية تخطيط التدريب من خلال طرح فكرة النظام System التى توجه المخطط الى التركيز على الأبعاد الثلاثة الرئيسية وهى المدخلات والعمليات والمخرجات . وتتبلور قيمة هذا الاطار الفكرى فى أنه يجعل التخطيط الشامل أمرا ممكنا ويكرس الطبيعة التكاملية للعمل التدريبى .

واختص المبحث الثالث من البحث بتحليل العمليات أو الأجراءات التى يتبعها المخطط التدريبى لبناء خطة تدريبية متكاملة ، وفى هذا الصدد فقد أوضحنا أهمية الدراسات التحليلية للتعرف على الأوضاع الادارية والتنظيمية ومنها تتحدد المواقع التنظيمة التى تحتاج الى التدريب لعلاج بعض مافيها من أوضاع . وتحليل الاجراءات والعمليات الانتاجية والادازية ومنها تتحدد الموضوعات المطلوب التدريب عليها، ثم تحليل القوى العاملة وتقييم أداء الأفراد حتى يتحدد الأفراد المطلوب تدريبهم . وبذلك يكون حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية نابعا من واقع المنظمة وطبيعة مشكلاتها وأهدافها .

كذلك عرض البحث مراحل تصميم البرامج التدريبية واجراءات الاعداد لتنفيذها من خلال تجهيز المستلزمات واعداد المدربين وتخطيط مراحل التنفيذ والمتابعة وأسس التقييم .

ان الحقيقة الأساسية التى يمكن استخلاصها بكل وضوح من هذه الدراسة هى أهمية وظيفة المخطط التدريبى وضرورة العمل على توفير الخبرات اللازمة للقيام بها كشرط أساسى لنجاح أنشطة التدريب فى المنظمات الحديثة .



مراجع عربية

١ – على السلمى التدريب الادارى – المنظمة العربية للعلوم الادارية عدد رقم ٨٠ سنة ١٩٧٠.

٢ – ،، ،، عملية التنمية الادارية – المنظمة العربية للعلوم الادارية عدد رقم ١٦ سنة ١٩٧٠.

٣ – ،، ،، ساطع رسلان ، تحديد الاحتياجات التدريبية – المنظمة العربية للعلوم الادارية عدد رقم ١٦٣ سنة ١٩٧٠.

٤ – ،، ،، ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، دار المعارف بمصر القاهرة سنة ١٩٧٠ .

٥ – ،، ،، تحليل النظم السلوكية ، مكتب غريب ، القاهرة ١٩٧٥ .



مراجع البحث

1- Bennis, W.G. , Changing Organizations. New York: McGraw-Hill Book Company Inc. 1966

2- Crawford , M.P., "Concepts of Training" . In R.M. Gagne (Ed). Psychological Principles in System Development . New York: Holt, Rinchart and Winston. 1962

3- Golembiewski, R.T., and Blumberg, A (Ed) , Sensitivity Training and the Laboratory Approach. Itasca Illinios: F.E. Peacock Publishers, Inc., 1970 .

4- McGhee, W., and Thayer ,P., Training in Business and Industry . New York: John Wiley & Sons, Inc. 1961.

5- Odiorne, G.S., Training by Objectives: An Economic Approach to Management Training . London: The Macmillan Co., 1970

6- Optner, S., Systems Analysis for Business Management . Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960

7- Windsor, J.B., "Training for whom or what?" , Industrial Training International , vol. 4, No 9 (September, 1969) p. 391

الفصل الرابع :

* الظروف والعوامل المؤثرة على عقد البرامج التدريبية .
* تمثيل الأدوار ـ دراسة الحالة .
* المباراة الإدارية .



الظروف المؤثرة على عقد البرنامج التدريبى

لا شك أن توفير الظروف المناسبة المحيطة بالبرنامج التدريبى قبل وأثناء انعقاده ،لتعد من الضروريات التى تؤدى الى نجاح هذا البرنامج أو فشله .

ونعنى بالظروف المناسبة ما يلى :-

(١) ظروف القاعة .
(٢) ظروف المشاركين .
(٣) ترتيب الجلوس ؛
(٤) افتتاح البرنامج .

وفيما يلى نستعرض معا بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها لتوفير أنسب الظروف لهذه المجالات الأربعة :-

١ - ظروف القاعة :

قد تبدو بعض النقاط التالية فى حكم البديهات , الا أن الكثير من البرامج تتعرض للفشل نتيجة لاهمال أخذ أحدها فى الاعتبار . وهذه النقاط هى :-

١/١ - الاضاءة :

تأكد من كون درجة وامكانيات الاضاءة مرنة بطريقة مناسبة . بمعنى تمكين المدرب من التحكم فى درجة الاضاءة بما يناسب ظروف التشغيل اذا ما أراد استخدام السبورات أو رغب فى تشغيل فيلم أو استخدام البروجكتورز بأنواعها. ويجب مراعاة أن أكثر حالات الاظلام يجب أن تسمح للمتدربين بقدر بسيط من الاضاءة الذى يتيح لهم فرصة كتابة بعض الملاحظات التى يرونها ضرورية عند عرض الفيلم أو الشرائح.



١/٢ - الفيش الكهربائية :

تأكد من أن عدد الفيش الكهربائية داخل القاعة مناسب كما وأن توزيعها أيضا مناسب كيفا بما يسمح بتشغيل كافة المعدات الكهربائية اللازم استخدامها أو تشغيلها.

١/٣ - حجم القاعة :

يجب أن يتناسب حجم القاعة مع عدد المشاركين بالطبع آخذا فى الاعتبار امكانية التحرك للتجمع فى مجموعات عمل صغيرة دون حدوث اصطدام مع الأثاث أو المعدات الموجودة بالقاعة.

١/٤ - المساعدات السمعبصرية :

تأكد من توافر كافة المساعدات السمعبصرية بحالة جيدة مثل أجهزة التسجيل والبروجكتورز وآلات السينما والفيديو والشاشات والتليفزيون .

١/٥ - مستلزمات داخل القاعة :

تأكد من توافر كميات وأنواع المستلزمات الضرورية لتشغيل البرنامج التدريبى كالأوراق والأقلام وكروت الأسماء والدوارق والأكواب والمناشف ... الخ.

١/٦ - مستلزمات خارج القاعة :

تأكد من ترتيب أمور القهوة والشاى والمرطبات التى تقدم فى فترات الراحة بين جلسات العمل وكذا ترتيبات وجبات الغذاء أو العشاء ان وجدت وكذا توافر دورات المياه القريبة من القاعات وجودة حالتها.



١/٧ – التكييـــف :

تأكد من أن درجة التبريد أو التدفئة مناسبة وتعرف على مكان (زر) التحكم والذى يطلق عليه الترموستات .

١/٨ – الخصوصيـــة :

احرص على أن تكون قاعة التدريب بعيدة عن أية ضوضـاء ومنع المقاطعات الخارجية من زملاء أو مرؤوسين أو حتى من رؤساء المتدربين سواء عن طريق الاستدعاء الشخصى أو الاتصـال التليفونى أو ارسال أية مكاتبات تحقيقا لأكبـر قدر من الخصوصية أو العزلة .

١/٩ – استمرارية استخدام القاعة :

تأكد من أن امكانية استخدام القاعة مستمرة طوال فترة انعقاد البرنامج تفاديا لاحتمالات الانتقال من القاعة الـى أخرى أثناء البرنامج الواحد.

١/١٠ – الأثـــاث :

اطمئن الى توافر المقاعد والمناضد المناسبة كمـا وكيفـا .

٢ – ظروف المشاركين :

كثيرا ما تفشل بعض البرامج التدريبية نتيجة لعدم مراعـاة ظروف المشاركين.

وفيما يلى نستعرض معا هذه الظروف المؤثرة على المشاركين:



٢/١ – الخلفيـــــة :

يجب أن تتوافر لدى المتدرب الخلفية الضرورية لحضـور البرنامج المرشح له حتى يتمكن من متابعة الموضوعـات المطروحة والمشاركة بفاعلية ومناقشتها، ونقصد بالخلفية هنا التحصيل العلمى (المؤهل) والخبرة والممارسة العملية .

٢/٢ – العـــدد :

يجب أن يكون عدد المشاركين مناسب كميا ليسمـح بادارة الحوار والمناقشة بشكل فعال . والمناسبة هنا تعنى ألا يزيـد العدد عن المعقول أو يقل عنه . ومن المتفق عليه أن العـدد المناسب يتراوح بين (١٠) الى (١٨) مشارك . واذا لم يكـن تنفيذ ذلك ممكنا فعليك أن تتمسك بألا يقل العدد اطلاقـا عن (٦) مشاركين وألا يزيد عن (٢٥) مشاركا.

٢/٣ – النوعيـــة :

يجب مراعاة التجانس والمساواة بين المشاركين , بمعنى محاولة تفادى أن تضم المجموعة المشاركة الرئيس ومرؤوسه مع بعضهم البعض أو أن يكون هناك ما يجعل أحد المشاركين يشعـر بأنه منعزل بشكل أو بآخر كأن تحضر سيدة أو آنسة واحـدة لا غير وسط مجموعة من الرجال أو العكس . كذلك يجب تفادى وجود مراقبين من أى نوع فى البرنامج . بحيث يقتصر التواجد داخل القاعة على المدرب والمشاركين فقط.



٤/٢ – التوقيت :

يجب مراعاة أن يكون توقيت عقد البرنامج مناسبا لظروف المشاركين بحيث لا يتعارض مع ارتباطات المشاركين العملية الخاصة كفترات اعداد الموازنات أو تقفيل الحسابات أو الجرد أو الارتباطات الموسمية الأخرى،وكذا لا تأتى فى أشهر الصيف أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية ... الخ.

٢ – ترتيب الجلوس :

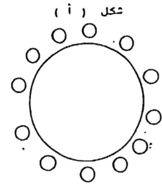
تتجاوز عملية الجلوس فى أهميتها مجرد ترتيب العدد الكاف من المقاعد ، فلا شك أن ترتيبات الجلوس لها أثرها النفسى على المشاركين واستعدادهم واندماجهم فى عملية المناقشة ودرجة فعاليتها.

١/٢ – ترتيب المقاعد :

من المتفق عليه أنه كلما تم ترتيب المقاعد بالشكل الذى يتيح فرصا متساوية للمشاركين للاشتراك فى المناقشة كلما كان ذلك أفضل . وفى ضوء ذلك يمكن القول :

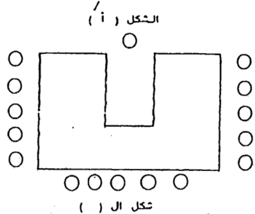
(أ) أن شكل المائدة المستديرة هو أفضل الأشكال الذى تتوافر فيه فرص المناقشة المتساوية تماما خاصة اذا كان النقاش يتم من خلال ندوة مصغرة أو جماعات العمل .

(أ/) أما اذا كان من خلال برنامج تدريبى فان الترتيب الذى يأخذ شكل حرف الـ (U) يكون فى هذه الحالة هو الأفضل.



شكل (أ)

شكل المائدة المديرة الأفضل فى حالة الندوة المصغرة أو جماعات العمل



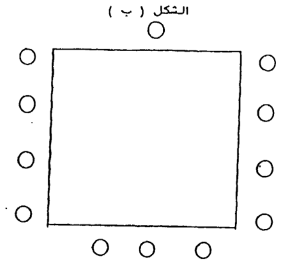
الشكل (أ/)

شكل ال ( ) الأفضل فى حالة البرنامج التدريبى



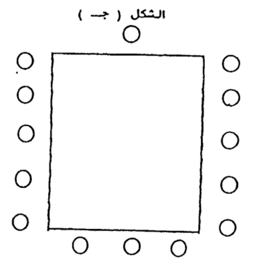
(ب) ويأتى بعد ذلك فى ترتيب الأفضلية شكل المائدة المربعة .

الشكل (ب)



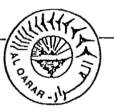
(جـ) ثم يلى ذلك شكل المائدة المستطيلة .

الشكل (جـ)



الشكل (د)

(د) وأخيرا يأتى شكل قاعة الدرس.



٢/٢- كروت الأسماء :

يمكنك وضع كروت بأسماء المشاركين ، أو ترك الحرية لهم ليختار كل منهم المكان الذى يناسبه . ولكن المهم هو عدم وضع كروت ببعض الأسماء دون البعض الآخر ، فاما تضع كروت بأسماء الجميع أو عدم وضع أية كروت على الاطلاق . ويجب أن تأخذ فى اعتبارك أن تغيير أماكن جلوس المشاركين أمر وارد فى أى وقت وفقا لمقتضيات التشغيل التى يراها المدرب.

وعموما فان تحديد أماكن جلوس المشاركين (سواء عن طريق وضع كروت بالأسماء أو أى طريق آخر) يكون مطلوبا فى ثلاث حالات هى :

- حالة تكوين مجموعات عمل مصغرة .
- حالة القضاء على المحادثات الجانبية اذا ما ظهرت واضحة ومتكررة أثناء البرنامج .
- حالة الرغبة فى تدعيم درجة اندماج المشاركين مع بعضهم البعض .

٤ - افتتاح البرنامج :

هناك مرحلتين على نفس الدرجة من الأهمية يجب اتباعها قبل وعند افتتاح البرنامج لتهيئة المناخ المناسب للنجاح . المرحلة الأولى هى مرحلة الاعلان عن البرنامج / والمرحلة الثانية هى حضور الجلسة الافتتاحية للبرنامج.

١/٤- الاعلان عن البرنامج :

يجب أن تحاط المؤسسة ككل بانعقاد البرنامج وخاصة الاشخاص المقرر اشتراكهم فى البرنامج ورؤسائهم المباشرين . فلا شك أن



ابلاغ المشاركين باختيارهم لحضور البرنامج يعنيهم بالدرجة الأولى حيث يجب أن يحاطوا علما بما يلى :

- أسباب اختيارهم بالذات لحضور هذا البرنامج .
- أهداف البرنامج .
- محتويات البرنامج وأسلوب تنفيذه .
- الجدول الزمنى للبرنامج.
- كيف وعلى أى أساس تم اختيار المشاركين لحضور البرنامج.

ويمكن توصيل المعلومات السابقة الى المشاركين بعدة طرق منهـــــا مايلـــــى :

٤/٢- الجلسة الافتتاحيـة :

تحظى الجلسة الافتتاحية بدرجة عالية من الأهمية النسبية فى تأثيرها على اتجاهات المشاركين نحو البرنامج . وهنـــاك بعض الاعتبارات التى من شأنها توفير مناخ ايجابى للبرنامـج منذ البداية ,ونورد فيما يلى أهم هذه الاعتبارات:

- يجب أن يحضر الجلسة الافتتاحية أحد كبار المسئولين بالمؤسسة ليستهل الجلسة بكلمة قصيرة ,ثم يغادر القاعة بعد تلك الجلسة مباشرة . (تنفيذا لمبدأ عدم وجود أيـة مراقبيـن من أى نوع كما سبق الذكر).

- يجب استغلال وقت الجلسة الافتتاحية فى اعطاء المشاركين فكرة عامة عن البرنامج والهدف من عقدة وأسلوب تشغيله ومواعيـــد العمل وفترات الراحة وحقوق وواجبات المشاركين فيما يتعلـــق بالاقامة (اذا ما وجدت) وتكاليفها وكيفية ارسال واستقبـال المكالمات التليفونية أو الرسائل وتوقيت ذلك المسمـــوح به ...الخ .



- اذا لم تكن هناك علاقات قوية تربط المشاركين بعضهم ببعض – يجب اتاحة الفرصة لكل منهم لتقديم نفسه سواء بشكل رسمى أو غير رسمى بالاتفاق مع المدرب .

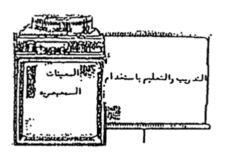
- احرص على توفير مناخ أخوى منذ البداية بالتأكيد على أن العمل يتم بين زملاء على مستوى عال من النضج والرشد يهمهم تبادل خبراتهم مع بعضهم ومع أعضاء هيئة التدريب.

- افتح المجال قبل انهاء الجلسة الافتتاحية لأية أسئلة أو استفسارات يرغب المشاركون فى طرحها لاستيضاح أى غموض لديهم .

مع أطيب التمنيات ببرنامج ناجح.

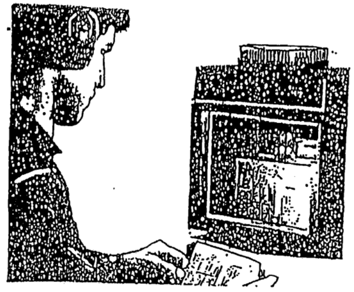


التدريب و التعليم باستخدام المعينات السمعبصرية



مقدمة :

التدريب و التعلم بالمعينات السمعبصرية ذو مغزى كبير . فالوسائل السمعية و البصرية بعكس الطبيعة الرمزية للكلمات المكتوبة أو المنطوقة - أكثر تشبيها بخبرات الحياة الحقيقية . و لذا فان المعانى التى تعطيها هذه الوسائل تكون أيسر منالا ، و أقل قابلية للخطأ و سوء الفهم ، و بالتالى تكون أصح و أسهل فى التحصيل و الاستيعاب . كما أن الجاذبية المباشرة التى نشعر بها نحو هذه الوسائل بما ينتج عنها من الميل القوى و المعنى الواضح تؤدى الى اطالة مدة تذكر الشئ الذى نتعلمة .



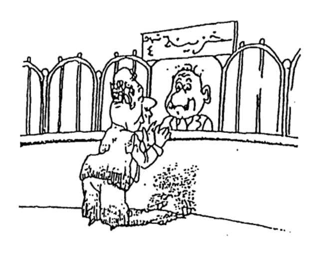
وظيفة المعينات السمعبصرية :

ان الوظيفة الأساسية للمعينات السمعبصرية أنها تساعد على استرجاع الخبرة السابقة ,كما أنها تهيئ ذهن المتدرب لتلقى خبرات جديدة ,والتى تمكن



المتدرب من تنمية ثروته العقلية من المعانى .

فقد يعتقد أحد الأشخاص أنه يعرف معانى كثيرة لاحدى الكلمات , لمجرد أنه قد قرأ بعض التعاريف , أو مر بقدر يسير من الخبرة . و الحقيقة أن مفاهيم هذا الشخص لتلك المعانى ربما كانت غامضة و ناقصة لغاية النقص, و الا فهل يمكنه - مثلا - أن يعرف ماهية (النعامة) الا اذا رأى واحدة منها فى حديقة الحيوان , أو شاهد عرضا سينمائيا لمزارع تربيته بمواطنه الأصلية .



و أما الجانب العاطفى من المعنى - و أهميته عظيمة كوازع لنا الى العمل - فانه بصفة خاصة عسير الادراك عن طريق اللغة مكتوبة كانت أو منطوقة . فمثلا قد يتعلم الطالب أو المتدرب من القراءة فى احد الكتب بعض شئ عن عبارة (يجرى الى البنك), و لكن هذا المتدرب و مدربه سوف يرتكبان خطأ جسيما اذا افترضنا أن احدهما قد فهم العبارة فهما كاملا ; فان أبرز جوانب هذه العبارة - لسوء الحظ - هو الحالة العاطفية الحادة التى تعترى المودعين خلال الأزمات المالية حين يندفعون الى المصارف لسحب ودائعهم . و لكى يفهم المتدرب أو الطالب مدلول هذه العبارة يلزمه ان يشاهد عرضا سينمائيا يمثل الاندفاع الى أحد البنوك . و كما نقول عن الكثير من أمثال



هذه الخبرات : لايمكن للمرء فهم المعانى على حقيقتها و ادراك هذه الخبرات الا بعد أن يعيش فيها .

و الحياه مليئة بالخبرات العاطفية . و لا تستطع الكلمات وحدها أن تصف حالة شخص أثناء تعرضه لنيران احدى الحرائق , أو يسبق الجميع فى تسلق جبل شاهق , أو تبين أحاسيسة لو أنه أصبح واحدا من فاقدى السمع و البصر . فأن فهم هذه المشاعر و المعانى ينطوى على خبرات عاطفية معقدة , يمكن نقلها جزئيا من شخص لآخر بواسطة الكلمات اذا توافر لدى المتحدث شرطان :

١ – الخبرة السابقة الخصبة .

٢ – المقدرة اللغوية الفائقة.

كما يشترط ايضا لبلوغ الرسالة الى المستمع أن يكون المستمع نفسه على قدر كاف من الخبرة و الفهم للكلمات المستخدمة فى عملية الاتصال .

تسلسل الوسائل :

تختلف أنواع الوسائل السمعبصرية بين المتناهى منها فى الواقعية – مثل السينما و الرحلات ,وما تغلب عليه الرمزية مثل الخرائط و الخطوات البيانية و بعض المصورات .

ورمزية هذا النوع الأخير من الوسائل تقترب – فى حد ذاتها – من رمزية مفردات اللغة الى حد يجعل الوسائل السمعبصرية ينظر اليها أحيانا كما لو كانت حلقة من سلسلة ممتدة فوق مقياس متعدد الدرجات , فى احدى نهايتيه توجد الحروف و الارقام التى لا معنى لها فى حد ذاتها كأقصى درجات الرمزية , ثم المصورات و الخرائط كحالات وسط , فيها بعض الرمزية و بعض الواقعية , ويلزم ربط المعنى فيها بالرموز , ثم عند النهاية الأخرى من هذا المقياس توجد أنواع الوسائل ذات الواقعية العلمية القريبة من خبرات الحياه – مثل الرحلات العلمية . و أما بقية أنواع الوسائل فيمكن ترتيبها على وجه التقريب بين هاتين النهايتين . ومن مزايا هذا التصنيف أنه يبوب



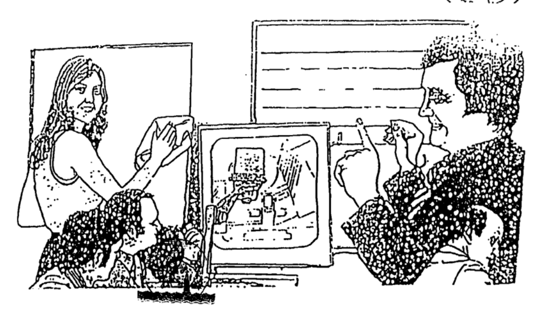
الوسائل بدلالة واقعيتها ، فيسهل بذلك مهمة المدرب حين يختار ما يلزم منها ، و يراعى بالضرورة ما تتطلبه اغراض التدريب كيفا وكما .

مجالات استخدام المعينات السمعية و البصرية :

(١) تعلم الحقائق :

هل فى استطاعتنا بالمعينات السمعية و البصرية أن نعلم الحقائق؟ لقد أظهرت العديد من البحوث بكيفية قاطعة أنه فى امكان الوسائل السمعية و البصرية أن تنقل الحقائق ، و فى امكان هذه المعينات أيضا أن تعلم أنواعا عديدة من الحقائق على شتى مستويات المتدربين (الصفوف الدراسية). و لقد دلت اختبارات التحصيل التى أعطيت عقب الدروس مباشرة على أن استخدام المعينات يعطى نتائج أفضل بكثير من تلك الحالات التى اقتصر فيها على طرق التدريب و التدريس التقليدية . فضلا عن توفير الوقت . ولاشك أن أية طريقة أو ادارة تستطيع أن تزيد من فاعلية التدريب و التعليم بنحو ٢٠٪ لجديرة بالتفكير الجدى و الاعتبار .





(٢) تذكر الحقائق :

من المزايا البارزة للمعينات السمعبصرية أن ما يتم تعلمه عن طريقها يبقى فى الذاكرة محفوظا لمدة أطول بكثير من مدة بقاء المعلومات التى نحصل عن طريق التدريب اللفظى الخالص . فبالاضافة الى أن المعينات تستطيع أن تعلم الحقائق . فأن هذه الحقائق تظل فى الذاكرة وقتا أطول مما لو كان تحصيلها قد تم من الكتاب وحده .

وفى البحوث المتعلقة بهذا الموضوع كانت نتيجة الفصول التى استعانت بالأفلام التعليمية السينمائية - الى جانب الكتاب و طرق التدريب المعتادة - قد زاد تحصيلها من الحقائق بنحو ٢٠٪ عن تحصيل الفصول الأخرى التى استخدمت نفس الكتاب و طرق التدريب ،ولكنها لم تستعن بشئ من الأفلام .

(٣) الميل :

لا شك أن من المهم للمدرب أو المعلم أن يعرف أن فى امكان المعينات السمعية و البصرية أن تنشر المعلومات بطريقة فعالة و أن أهم من هذا خاصيتها الأكيدة فى اثارة الميل و تقويته فى نفس المتدرب أو المتعلم .



فالتسجيلات الصوتية تولد الاهتمام عن طريق ما تحدثه داخل القاعة من تغيير في الخطة , أو التمثيلية المثيرة للأحداث , و غيرها من الأصوات . و للراديو و التليفزيون خاصية اضافية هي (الفورية) .

و المعينات البصرية تخلق الميل بندائها المباشر لحاسة البصر , ومن غير وساطة اللغة بينهما . و تمتاز المعينات التي تعرض بالأجهزة الضوئية بسحر اضافي مبعثه الصورة المضاءة على الشاشة , اذ أنه من الصعب حقا أن تحول نظرك بعيدا عن الصورة الضوئية التي تعرض أمامك على الشاشة في حجرة مظلمة .

الا أن استخدام المعينات المشوقة لا يضمن بالضرورة تحقيق الهدف من التدريب أو التعليم , فأن كل مدرب أو مدرس يدرك أن الميل و الدافعية ضرورتان لعملية التدريب .
و يعرف المدرب ذو الخبرة كيف يستغل جسور الميل في العبور بمتدربيه الى المهارات و المعارف الجديدة للموضوع .

و يمكن الأستعانة بخصائص اثارة التشويق التي تتصف بها البرامج السمعية و البصرية , اما لمجرد تبديد الملل الناجم عن التدريب بطريقة واحدة أو لادخال التنويع في قاعة التدريب.

(٤) حل المشكلات :

هل تدفع المعينات بالفرد الى التفكير.؟ أو أنها مجرد ناقلات لتوصل المعلومات اليه و التأثير على انفعالاته ؟

لعل من أعجب الحقائق التي عرفناها عن هذه الوسائل أنها تسهم قطعا في عمليات التفكير و حل المشكلات . و سوف يجانبنا الصواب حينما نظن أن المعينات - و خاصة الأفلام - توصف بالسلبية , ذلك لأن المتدرب لايجلس في قاعة التدريب يشاهد أحد الأفلام , كما لو كان هذا المتدرب كوبا فارغا تتجمع فيه نقط الحقائق التي تتساقط من الفيلم . بل الأمر عكس هذا ,فالمتدرب



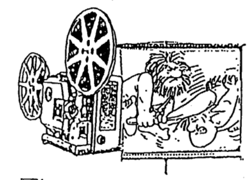
قادر على استخدام الحقائق التى يحصل عليها من الفيلم فى سبيل تكوين المعانى و استخلاص التصميمات القائمة على هذه الحقائق .

(٥) المهارات :

لقد ابرز نظام تدريب الأفراد خلال العشرة أعوام السابقة قيمة الوسائل السمعبصرية فى تهيئة التدريب على المهارات . فقد حدث فى بعض الحالات أن تساوت نتائج التدريب بواسطة أحد الأجهزة السمعية و البصرية ، سواء أكان هناك معلم يوجه أم لم يكن .. و طبيعى أن هذا العمل الرائع لم يكن ليتحقق الا بالتصميم المتقن للادارة السمعية و البصرية المستخدمة .و قد وجد أن الافلام الخاصة بالتدريب على المهارات - مثلا - قد بلغت أقصى درجات نجاحها و فاعليتها ، حينما كانت قصيرة ، وحينما أتاحت فرصا وارتباطا فوريا للممارسة العملية .

ومن الأمور الهامة فى تعليم المهارات هو أن يرى المتدرب بكل وضوح ما هو مطالب به . فالصورة الفوتوغرافية لموقع لاعب الجولف حين يهم بضرب الكره ، يمكن أن تدرس مرارا وتكرارا و أن تقارن بموقع المتدرب . و توافق تداخل التروس فى آلة ميكانيكية لا يمكن رؤيتها الا عن طريق التصوير السينمائى البطىء . ثم بعد قدر معين من المشاهدة و التفكير معا يصبح المتدرب مستعدا لمحاولة العمل بنفسه .

و قد أجريت بحوث عديدة للكشف عن فاعلية الأفلام فى اكتساب المهارات بما فى ذلك العبارات المستخدمة فى الكتابة باليد و الآله الكاتبة و المهارات الرياضية ، فأدى استخدام الأفلام فى جميع هذه الحالات الى الاسراع بتعلم المهارات المطلوبة .





يعتمد هذا الاسلوب على قيام المتدربين بتمثيل أدوار بعض الشخصيات الاخرى التي تقابلهم في العمل ، لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية في مجال العلاقات الانسانية أو المجالات الاخرى . ويقوم المتدرب بأداء الدور الذى يطلب منه كما يراه هو ، ومن ثم لا يمكن التنبوء بالنتائج مقدما .

* الاهداف العامة

- مساعدة المتدربين على التخلص من المصاعب والعوائق التي تعترضهم في العمل
- التعرف على الاخطاء التي يقع فيها المتدربون وتصحيحها
- الممارسة والتجربة العملية لطرق متعددة من التصرفات في الموقف المفترض
- تزويد المشاركين بخبرات متنوعة ، وزيادة قدراتهم على ادراك المعاني الحقيقية لسلوك الاخرين في الموقف التدريبي
- مساعدة المتدرب على تعديل أنماط سلوكه وتدعيم السلوك الايجابي

• تصميم ومنهج الاسلوب

- لا يتطلب اسلوب تمثيل الادوار أية تجهيزات مادية خاصة
- يجب أن تكون المشكلات المطروحة تتناسب مع قدرات واهتمامات المتدربين
- يزود كل لاعب بمعلومات عن دوره ، وبوصف للموقف المفترض وما يجب أن يركز عليه في هذا الدور ، والنتيجة المطلوب الوصول اليها
- يعطي للمشاركين وقتا كافيا لاستيعاب الدور المطلوب منهم
- يزود باقي المتدربين بقائمة ارشادية لما يجب ملاحظته أثناء التمثيل
- بعد تمثيل الادوار يقوم المدرب بقيادة المناقشة الجماعية مركزا على تحليل ردود الفعل في الموقف التدريبي ونقد الشخصيات التي تم تمثيلها



* **أهمية وفعالية الأسلوب**

تعتمد فعالية هذا الاسلوب على :

- مدى فهم وقبول المجموعة للفكرة الرئيسية التي يدور حولها الاسلوب
- قدرة المشاركين على أداء أدوار الشخصيات بفعالية واتقان
- مهارة المدرب وقدرته على توجيه العمل والمحافظة على استمراره وكيفية تلخيصه للنتائج وقيادته للمناقشة

* **مميزات الأسلوب**

- اتاحة الفرصة لتحقيق الرؤية الشاملة لما يحدث في الواقع العملي
- اثارة اهتمامات المتدربين عن طريق الموقف الديناميكي الذى يساعده على تدعيم اتجاهاته الايجابية
- يمكن للمدرب رؤية الأمور من مداخل متنوعة
- تأكيد أهمية الدور الذى تلعبه المشاعر والعواطف في كثير من المشكلات وخاصة التي تتعلق بالعلاقات الانسانية
- يمكن للمدرب الاستفادة بالمساعدات السمعية والبصرية في تصوير وتسجيل العمل واعادة عرضه على المشاركين في جلسة المناقشة
- يمكن للمدرب أن يقسم المشاركين الى مجموعات فرعية تقوم كل منها بتمثيل الأدوار مع تعيين مراقب لكل مجموعة يقدم تقريرا عن انطباعاته وملاحظاته

* **بعض عيوب أسلوب تمثيل الأدوار**

- اعتماد درجة الفعالية على مهارة المدرب ومن سيقوم بتمثيل الادوار
- يتطلب تمثيل الادوار وقتا طويلا ، ويتقيد بعدد المشاركين
- قد يصاب المتدربون بالملل اذا كانت المشكلات التي يتناولها الاسلوب غير متنوعة
- قد يشعر المتدربون بعدم واقعية الادوار ، وأنها مجرد تمثيلية مما يخرجهم عن المشكلة الحقيقية المطروحة



نقــاط هامــة :



- يجب أن يتم تمثيل الادوار أمام المجموعة في مقدمة قاعة التدريب
- يجب ايقاف التمثيل بعد خمس دقائق من بدايته حيث يكون المتدرب قد بدأ يفقد اهتمامه
- يجب أن يكون القائمين بالتمثيل متطوعين ، واذا لم يتوفر ذلك فعلى المدرب أن يختار من يضمن أنه لن يصاب بالاحباط من نقد الاخرين لادائه
- يجب التركيز على النقد الايجابي وعدم الافراط في سرد النواحي السلبية في الاداء



دراسة الحالــة
Case Study

يعتبر أسلوب دراسة الحالة أحد الأساليب التدريبية الهامة التي يستعين بها المدرب لتحقيق العديد من أهداف التدريب.

وتمثل الحالة نموذجا وسطا بين الأسلوب المعرفي البحت، وبين الخبرة الواقعية، فهي وصف لمواقف وأحداث مستمدة من الحياة.

الأهداف العامـــة :

- تزويد المتدربين بأكبر قدر ممكن من المعرفة والحقائق.
- تطوير وتنمية مهارات المتدربين في مجالات تحليل المشكلات، والإتصالات، واتخاذ القرارات.
- التأثير في اتجاهات المتدربين وتعديل أو تغيير سلوكهم.
- التأكيد على عدم وجود اجابات صحيحة أو خاطئة في مجال السلوك الإنساني.

التصميم والمنهجية :

- يدور الحديث حول دراسة الحالة كما لو كان هناك اسلوب موحد متعارف عليه لاستخدامها، في حين أن الإختلافات في شكل ومضمون الحالة - بالإضافة إلى أسلوب المدرب في تقديمها وعرضها - يجعل هناك أساليبا عديدة وطرقا متنوعة يمكن بها التأثير في العملية التدريبية من خلالها.

بعض أشكال الحالات :

حالة المعرفـة :

- تهدف إلى نقل وتقديم المعرفة والبيانات والحقائق للمتدربين وخلق نوع من الألفة بينهم وبين ظروف البيئة الخاصة بموقف معين.
- تساعد على استيعاب وفهم الحقائق لاتصالها بالمواقف العملية.

حالة التمريــــن:

- تهتم أساسا ببعض الأساليب العملية، وخاصة تلك المتعلقة بالطرق الرياضية والكمية.
- تساعد على استيعاب الأساليب بربطها بالمواقف العملية الفعلية.

حالة الموقف :

- تساعد على تنمية حاسة النقد للأحداث والأقوال التي تتضمنها الحالة في ضوء عدد من البراهين والأدلة.
- تصف أحداثا يمكن رؤية مدى نجاحها أو فشلها.





الحالة المعقدة :

- تشخيص لبعض القضايا الرئيسية من خلال كم هائل من البيانات والمعلومات التي قد تبدو منظمة، وغير ذي علاقة بتلك القضايا.
- تبدو المشكلات والقضايا التي تتناولها الحالة ذات تأثير متبادل، مما يزيد من تعقيد مشكلة الحالة.

حالة القرار :

- تتطلب من المتدرب التعمق في دراسة الحالة، وممارسة قدراته في الحكم على الأمور، وإعداد خطط العمل.

حالة البريد الوارد :

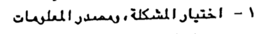
- تتضمن عددا من الوثائق والأوراق التي يمكن أن يجدها المدير في بريده الوارد.
- تشتمل على بعض المعلومات الأساسية المتعلقة بالحالة.
- يقوم المتدرب باتخاذ قراره في كل ورقة من أوراق البريد، ويسجل هذا القرار على كل وثيقة، وذلك خلال فترة محددة من الوقت وعادة مايكون الوقت غير كاف.

حالة الموقف الحرج :

- تقدم للمتدرب كمية محدودة من المعلومات المتعلقة بموقف معين.
- تعطي له المعلومات الإضافية حين يطلبها بنفسه.
- تنمي قدرات المتدرب في مجال الأسئلة المناسبة.

الحالة التتابعية :

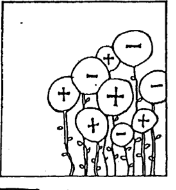
- تعتمد هذه الحالة على أسلوب التوقف عند نقطة ما أو موقف حرج لكي يتولى المتدرب التنبؤ بالنتائج أو اقتراح تصرف معين ثم يتم استئناف عرض الحالة.
- بعد الانتهاء من عرض الحالة، يتم تحليل اسباب الفروق في التنبؤات والنتائج التي اقترحها المتدربون، وبين ماحدث بالفعل.



من أهم العناصر التي تميز الحالة التدريبية الجيدة - سواء المكتوبة أو المصورة - هو مدى الصدق والواقعية في كتابة الحالة، فالحالة - كما اشرنا - هي وصف لأحداث ومواقف مستمدة من واقع الحياة.

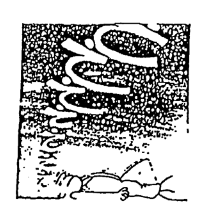
وتمر عملية إعداد الحالة - حتى تظهر في صورتها النهائية - بعدة مراحل هي :

١ - اختيار المشكلة، ومصدر المعلومات



إن اختيار نوع المشكلة هو الذي يحدد المكان الذي نحصل منه على المادة المطلوبة لكتابة الحالة، ويفضل أن يكون كاتب الحالة معروفا لدى المكان الذي يجمع منه المعلومات، حتى يسهل عليه التعمق والتعرف على كافة الجوانب والأحداث ، وخاصة مايكون منها متخصصا أو سريا.





٢- الملاحظة ، وجمع المعلومات

- لاحظ، وراقب باستمرار الأحداث والمواقف وسجل مايدور فيها تفصيليا، وكما تحدث بالضبط..
- رتب ماجمعته من معلومات في شكل موضوعي متسلسل لإعادة دراسته، واختر المعلومات التي تتناسب مع الحالة وأهدافها.

٣ - كتابة الحالـة :

يجب أن تتصف المعلومات التي تختارها بمعيارين أساسيين هما:

أ) الموضوعيـة .

ب) الواقعيـــة .

وهناك بعض المعايير الثانوية الأخرى، ولكنها لاتمثل أهمية كبيرة بالنسبة للحالة مثل أسلوب عرض الحالة، وطولها، ومستوى الكتابة.

وفيما يلي بعض النقاط الهامة التي تفيد في كتابة الحالة :

أ) اختيار المعلومات التفصيلية:

- حدد الهدف من الحالة، ووضحه.
- استبعد المعلومات التي لاتتعلق بالمشكلة الرئيسية التي تتناولها الحالة.

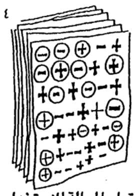
ب) حدد إطارا عاما لكتابة الحالة:

- ارسم في ذهنك صورة عامة عن الحالة.
- تفهم جيدا كل عنصر من عناصر الحالة.
- حاول اضافة الرتوش والتفصيلات المناسبة لتكتمل الصورة في ذهنك.

جـ) اكتب الحالة في صيغة الزمن الماضي:

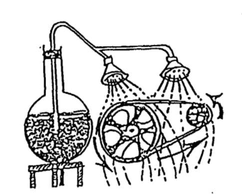
- اكتب المسودة الرئيسية للحالة مستخدما الأسماء والأماكن الحقيقية.
- أدخل التعديلات المناسبة، وعدل الأسماء والأماكن حتى لاتسبب أية مشكلات للأسماء والأماكن الحقيقية التي استخدمتها في الحالة.
- أعد كتابة الحالة مستخدما الزمن الماضي.





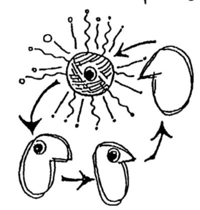
٤ – إعداد الصورة النهائية للحالة:

- راجع المعلومات والبيانات من وقت لآخر.
- حدد النتائج والأهداف التي تريد الوصول اليها من الحالة.



٥ – اختبار الحالة للاستخدام العملي:

- ناقش الحالة مع زملائك، قبل تطبيقها في البرنامج التدريبي.
- أدخل أية تصحيحات أو تعديلات ضرورية.
- حدد كيفية مناقشة الحالة مع المتدربين.
- تعرف على افضل اسلوب لتقديم واستخدام الحالة.

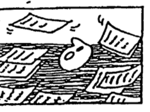


٦ – إعداد دليل المدرب :

- إعداد ارشادات استخدام الحالة في البرامج التدريبية في المستقبل، وتحديد الوقت اللازم لمناقشتها، والنقاط التي يجب التركيز عليها واثارتها مع المتدربين ، ومجالات الاستخدام المختلفة.



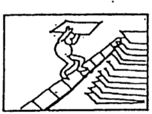
مميزات أسلوب دراسة الحالـــة



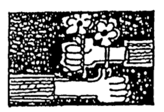
- حث المتدربين على البحث عن مزيد من المعلومات والحقائق المتعلقة بالحالة المعروضة.



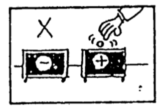
- تنمية مهارات وقدرات المتدربين على التفكير التحليلي، وأساليب التعامل مع الآخرين.



- صقل وتطوير مهارات وقدرات المتدربين على الإدراك والحكم على الأمور.



- العمل على تبادل الخبرات ووجهات النظر، والتجارب المختلفة عن طريق الممارسة العملية.



- زيادة درجة الدافعية والرغبة في التعلم لدى المتدربين.



المباراة الادارية

Business Game

هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع معين مستمد من البيئة الادارية ..

الاهداف العامة :

تهدف المباريات الى تدريب المشاركين على :

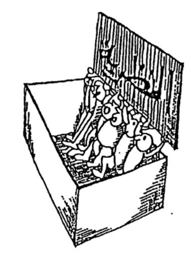
- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها .
- التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة .
- التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الادارية .
- تكوين نظام للمعلومات ، وتطويره .
- الربط بين عملية المتابعة والتخطيط .
- استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرارات .

خطوات إدماج المباراة الادارية في برنامج تدريبي :

- تحديد أهداف البرنامج وخصائص واحتياجات المتدربين .
- تحديد مدى الحاجة الى المباراة الادارية لتحقيق الاهداف .
- تحديد الموارد المتاحة للمباراة (الوقت ، المدربون ، الحكام ، التسهيلات المكانية والامكانيات الحسابية) .
- اختيار المباراة المناسبة للبرنامج .
- وضع الجدول الزمني للبرنامج بحيث يكون موعد استخدام المباراة مناسبا لتحقيق الهدف منها وتحقيق التكامل بينها وبين الاساليب الاخرى لتحقيق أهداف البرنامج .
- توجيه استخدام المباراة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها .
- تقييم استخدام المباراة للاستفادة منها في تحسين وتطوير البرنامج في المستقبل .



خصائص ومميزات المباراة الإدارية



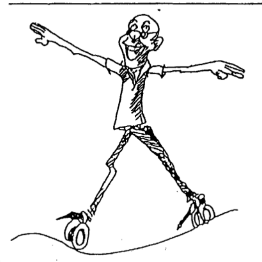
ارجاع الأثر الموضوعي :

عن طريق تحليل المتدرب لردود الفعل ...رارات التي يتخذها في مواقف ماثل، تلك التي تقابله في الواقع، مما يتيح له فرصة التجربة ووضع النظرية مكان التطبيق واختبار هذه النظرية لتحديد ما اذا كان مفيدا ان يغير سلوكه في اتجاه معين .

إستخدام البعد الزمني :

عن طريق توضيح معنى التعاقب الزمني في اتخاذ القرارات وتأثير القرارات الحالية على قراراته في المستقبل ، مما تعطي المتدرب فرصة الاحساس بنتائج القرارات ، الأمر الذى قد لا يتوفر في الحياة العمليـة .





تأكيد التوازن الديناميي :

بالتأكيد على أهمية التوازن في ادارة المشروع في اطار ديناميي يزيد من احساس المتدرب بأهمية التوجيه المستمر والمرن لتحقيق هذا التوازن ، كما يساعده على اكتساب النظرة الشاملة للمشكلة ومراعاة العلاقات المتشابهة بينها.





الانـــــــدمـــــاج :

تتميز المباريات بالاندماج الكبير الذي يحدث للمشاركين مما يساعد المدرب الماهر على تحريك دوافع التعلم لدى المتدرب .

● بعض المآخذ على أسلوب المباراة :

- ارتفاع التكلفة
- احتمال عدم مناسبتها لخبرات واهتمامات المتدربين
- عدم تقديرها للاحتياجات الفردية
- طغيان الرغبة في الفوز على فرص التعلم
- ضغط الوقت قد لا يسمح بالتفكير والتحليل المنطقي
- احتمال الانطباعات الخاطئة عن المباراة
- الشك في امكانية تطبيق أثر التدريب في مواقع العمل



الفصل الخامس :

* إختيار وتنظيم هيئة التدريب .
* اسلوب تقييم ومتابعة المدربين .
* اسلوب تقييم ومتابعة البرامج التدريبية .
* اسلوب تقييم ومتابعة المتدربين .



اختيار وتنظيم هيئة التدريب

أدى التطور التكنولوجى الهائل فى شتى المجالات الادارية و الصناعية و غيرها ، الى تركيز الاهتمام بتوفير و اعداد القوى البشرية القادرة على مواكبة هذا التطور و مواجهة النتائج التى ترتبت عليه .

و لكن كيف نوفر تلك القوى البشرية التى نتحدث عنها ؟

ان الاجابة عن هذا السؤال تشدنا بالضرورة الى التدريب سواء المهنى أو الادارى أو غيره من أنواع التدريب و الذى أصبح جزءا هاما من نشاط المنظمات و أصبح هو الشغل الشاغل لكافة المستويات الادارية و التنظيمية .

و فى بداية الأمر ينبغى على مسئول التدريب فى المنظمة أن يجيب على الاسئلة التالية قبل كل شئ .

- ما الهدف من التدريب ؟
- ما نوع التدريب الذى يحتاجة العاملون فى المنظمة ؟
- ما شكل و حجم ادارة التدريب ، و علاقاتها التنظيمية داخل المنظمة ؟
- ما الامكانيات المتاحة لتسهيل عملية التدريب ؟
- ما المستويات التى ستقوم الادارة بتدريبها ؟
- كم عدد المطلوب تدريبهم ؟
- كم عدد المدربين اللازمين للتدريب ؟
- هل سيتم اختيار المدربين من داخل المنظمة أو من خارجها ؟
- ما فرص الترقى و النمو المتاجة أمام المدربين ؟

الى آخر هذه الاسئلة التى يجب البت فيها قبل البدء فى العمل .



(٢)

فلنبدأ أولا بمرحلة اختيار و تحديد الشكل التنظيمي الملائم لادارة التدريب في ظل الامكانيات المتاحة و تبعا لظروف المنظمة .

(١) تحديد الفرص :

تختلف كل منظمة في نظرتها الى التدريب وفي الهدف منه و ذلك تبعا لنشاط المنظمة و السياسات التي تنتهجها و تحكم العمل فيها ، فمتطلبات التدريب و نمطه و نوعه و المجموعة القائمة بالتدريب تختلف من منظمة لأخرى،فليس من الضرورة أن يتشابه التدريب في هيئة حكومية مثلا مع التدريب في شركة صناعية أو في المشروعات التجارية الصغيرة أو القطاع العام أو الخاص .

و أيضا ليس من الضروري أن تكون هناك علاقة طردية بين حجم المنظمة من حيث عدد الموظفين بها و بين عدد المدربين ، فقد لا يتطلب هذا العدد الضخم سوى مدرب واحد فقط في حين أننا قد نحتاج في شركة ذات طابع مهني خاص الى ادارة للتدريب أكبر بكثير من الأولى على الرغم من وجود عدد قليل من العاملين .

(٢) درجة المركزية و اللامركزية :

يؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة وانتشارها الجغرافي و كثرة عدد فروعها على وضع ادارة التدريب من ناحية مركزيتها أو لامركزيتها و ذلك تبعا لعدة عوامل منها :

- المنتجات : فتنوع المنتجات أو عدم تنوعها يؤثر على نوعية التدريب المطلوب و كلما تنوعت المنتجات و تعقدت زاد العبء على ادارة التدريب .



و نفس الشيء يحدث عند ادخال الأساليب التكنولوجية الحديثة الى المنظمة حيث يستلزم ذلك تدريب العاملين عليها مما يمثل عبئا آخر على ادارة التدريب .

- النظرة الى التدريب :

قد تكون خبرة بعض المنظمات فى مجال التدريب غير مشجعة ربما لعدم ملاحظة تحسن أو تطور ملموس فى العاملين بعد التدريب . قد يحدث العكس بمعنى أن المنظمة مارست التدريب و لديها اقتناع كامل بأهميته وفوائده مما يجعلها تزيد من الاهتمام بادارة التديب ودعمها فى كافة المجالات ,و قد تركز اهتمامها على أسلوب معين من أساليب التدريب و جدت أنه يعطى فائدة أكبر للعاملين .

و فى بعض الأحيان تجد المنظمة أنها ليست قادرة على القيام بمتطلبات التدريب أو أنها فى حاجة الى خبرة مهنية متخصصة لا تتوفر لديها , فتلجأالى الاستعانة ببيوت الخبرة و المؤسسات المتخصصة من الخارج للاستفادة من خبراتها .

و هناك عوامل أخرى ينعكس أثرها على التدريب المطلوب مثل المستوى التعليمى للعاملين و خبرتهم فى العمل داخل المنظمة وخارجها و كذلك البيئة المحيطة بالمنظمة من حيث الكثافة السكانية و مستوى التعليم فيها.

- تقدير احتياجات و متطلبات هيئة التدريب :

عند البدء فى برنامج جديد ينبغى مراعاة العوامل التالية :

- تحديد هدف البرنامج و محتوياته .



- اعداد سيناريو متكامل للبرنامج .
- مستويات المتدربين .
- مدى تكرارية تقديم البرنامج و التأكد من وجود المواد التدريبية المطلوبة و امكانية تطويرها.
- تحديد المدربين و المساعدين الاداريين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .
- التدقيق فى اختيار هيئة التدريب و دراسة التطوير المناسب المتاح لها .
- المحافظة على العلاقات بين المدربين و المتدربين .
- يفضل التركيز على وجود أقل عدد من المدربين الدائمين و المتخصصين فى مجال أو اكثر من مجالات التدريب مع توفير الجو المناسب لهم للتطوير و الابتكار و التفكير فى برامج جديدة .

- **الأوضاع الوظيفية للمدربين :**

- يجب أن يوضح التوصيف الوظيفى كل البيانات و المعلومات المتعلقة بالمهارات و الخبرات أو الشهادات المطلوبة وواجبات و مسئوليات المدرب و عمله الحالى و الوظائف السابقة , كما ينبغى مراعاة وجود المعلومات التالية :
  - مسمى الوظيفة :
  - الرئيس المباشر :
  - العلاقات التنظيمية (داخل و خارج المنظمة)
  - المسئوليات و الواجبات :
  - مستويات الأداء :
  - السلطات المفوضة :
  - ظروف العمل : (مكان العمل / أوقات العمل / ......)

- عند تحديد الراتب يمكن استشارة مدير الأفراد بالمنظمة لمعرفة معدل الرواتب فى المنظمة أو فى مجال العمل لتحديده على هذا الأساس.

- ميزانية التدريب :

تمثل الميزانية المعتمدة للتدريب قيودا دائمة من حيث المصروفات التى تتمثل فى بنود رواتب المدربين و المتدربين من العاملين بخطوط الانتاج بالاضافة الى مصروفات استئجار قاعات التدريب و المصروفات الادارية الى غير ذلك .

- اختيار المدرب :

من أهم و أصعب القرارات التى تتخذها المنظمة هو قرار اختيار المدرب المناسب , و يتطلب هذا جهدا كبيرا , فقد يصعب الحصول على موافقة المدربين الاكفاء للعمل أو قد تواجه المنظمة مشكلات الاختيار من داخل المنظمة أو من خارجها , فكل اختيار له مزاياه و عيوبه من حيث قابلية التكيف مع العمل و ظروف المنظمة و متطلبات التدريب بها ومن حيث الخبرة العملية .

- مصادر الاختيار :

- من داخل المنظمة : و يتم من بين الموظفين ذوى الكفاءة و المهارة المتميزة , و الذين قد يجدوا فى مثل هذا الاختيار حافزا لهم و فرصة للتقدم و النمو فى العمل .

- من خارج المنظمة : و يتم من مصادر عديدة مثل مؤسسات التدريب و التطوير أو الجامعات أو من بين الخبراء الخارجيين و العاملين فى مجال التدريب .



- أدوات الاختيار :

أهم هذه الأدوات هي :

- السيرة الذاتية : و هى المصدر الرئيسى لمعرفة خبرات الفرد ومستوى تعليمه و خلفياته و الدراسات و البحوث التى قام بها .

- طلب الالتحاق بالوظيفة :

و تقدم للفرد فى حالة الاستعداد لتوظيفه و يتضمن مجموعة البيانات الضرورية عنه .

- المقابلات الشخصية : حيث يتم تحديد موعد للمقابلة بين المرشح للوظيفة و بين مسئول التدريب فى المنظمة و تهدف هذه المقابلة الى الحصول على المعلومات و البيانات الضرورية المطلوبة بالنسبة لكل من المرشح و مسئول التدريب .

- المفاضلة : و هى عدم الاقتصار على المتقدم الأول للوظيفة مالم يبد كفاءة و خبرة نادرة و متميزة ، و تتم المفاضلة بين المتقدمين بناء على المقارنة بين المعلومات التى تم الحصول عليها عن طريق أدوات لاختيار و مدى ملاءمته للوظيفة و لاستعداده الشخص للعمل .



- يمكن أن يتم الاختيار بالرجوع الى بعض الأشخاص الموثوق بهم و المعروفين للحصول منهم على المعلومات و البيانات المطلوبة عن المرشح للوظيفة بجانب تزكيتهم له .

مكان العمل و الاقامة :

عند التعاقد مع المدرب يجب أن يعد له برنامج اعداد لتهيئته و تعريفه ظروف العمل و مقابلة المديرين ومن سيعمل معهم , و تعريفه بالمنظمة أو غيرها من المعلومات التى تفيد المدرب قبل أن يبدأ فى العمل بالمنظمة .



(جـ) تقييم ومتابعة المدربين

يعد المدربون احدى الدعامات الرئيسية التى يستند اليها التدريب وأى قصور فى امكانياتهم أو قدراتهم أو أدائهم يمثل خطرا بالغا ينعكس على المستوى العام للتدريب.

وفى الحقيقة أنه لا جدوى من برنامج تدريبى يبذل فى اعداده الجهد الكثير ليخرج ناجحا وملبيا للاحتياج التدريبى اذا ما عهد به لمدربين ليس لديهم القدرات والمهارات التخصصيه والخبرة اللازمة والالمام الكامل بالتدريب وأساليبه .

ويمكن تقييم ومتابعة المدربين فى مراحل ثلاث تتم كالآتى :

تقييم المدربين قبل تنفيذ البرنامج :-

وتهدف هذه المرحلة الى حسن اختيار المدربين من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم وامكانياتهم ومهاراتهم التخصصية وخبرتهم العملية ، ويمكن تقييمهم فى هذه المرحلة بالاعتماد على الأسس المقترحة الآتية :-

١ - المؤهلات والدرجات العلمية والخبرات العملية وعما اذا كان لها نتاج علمى يتمثل فى أبحاث أو مؤلفات أو حضور مؤتمرات أو دورات تدريبية بالداخل أو الخارج ، ويمكن الحصول على هذه المعلومات عن طريق تصميم استمارة خاصة بذلك تسمى " استمارة حصر مدربى الجهاز " المقترحة فيما بعد والتى يوضحها الشكل التالى ... يملؤها المدربون قبل قيامهم بالتدريب :-



نموذج حصر مدربى الجهاز

أولا : بيانات شخصية :-

الاسم : - - - - - - - - - - -

تاريخ الميلاد : - - - - - - - - محل الميلاد: - - - - -

عنوان الاقامة : - - - - - - - تليفـــون: - - - - -

ثانيا : المـؤهلات العلمية :

المؤهل	سنة الحصول عليه	جهة الحصول عليه	التخصص

ثالثا : الخبرات العلميـة :-

- الوظائف السابقة :-

الوظيفة	الفئة	تاريخ الالتحاق بها	تاريخ تركهـــا

- فى مجال التدريب:-

موضوع التدريب	الجهة التى تم فيها التدريب	المستوى الذى تم تدريبـــة	مدة التدريب



- فى مجال التدريس :-

موضوع التدريس	الجهة التى تم التدريس فيها	مدة التدريس

رابعا : الكتب والمؤلفات والبحوث :-

عنوان البحث أو الكتاب	تاريخ النشر	مكان النشر	الناشر

خامسا : المؤتمرات والندوات التى حضرها المدرب:

موضوع المؤتمر أو الندوة	الجهة التى نظمت المؤتمر أو الندوة	مكان انعقاد المؤتمر أو الندوة	تاريخ انعقاد المؤتمر أو الندوة

سادسا: الدورات التدريبية أو الدراسية التى حضرها كمتدرب أو دارس :-

اسم الدورة	موضوع الدورة	الجهة التى نظمت الدورة	مكان انعقاد الدورة	مدة الدورة



سابعا - بيانات عن الوظيفة الحالية :-

الوظيفة : ---------

وصف الوظيفة : --------

مكان العمل : --------- تليفون : ------

جهة العمل : ---------

تاريخ الالتحاق بالوظيفة : -------------

ثامنا : بيانات أخرى تود اضافتها :-

____

____

التوقيع : -------

التاريخ : / / ١٩

وتسلم هذه الاستمارة الى ادارة تنفيذ البرامج ومنها يقيم المدرب على هذا الأساس السابق ، وتقرر صلاحيته للقيام بتدريب المتدربيـــن . واذا ما تقرر ذلك يدرج اسمه فى سجل دليل مدربى الجهاز المقترح فيما بعد والذى يوضحه الشكل التالى :-

سجل دليل مدربى الجهاز

مسلسل	اسم المدرب	المؤهلات الدرجات العلمية	الوظيفة الحالية	التخصص التدريبى	عنوان العمل	تليفون العمل	عنوان المنزل	تليفون المنزل	الفئة المالية	ملاحظات
١										
٢										



٢ - الاستعلام الشخصى : - بواسطة ادارة تنفيذ البرامج - عن المدرب , ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة به من المصادر الآتية :-

- الهيئات العلمية المتخصصة التى يتعامل معها المدرب , وأجهزة التدريب التى تستعين به .
- الاساتذة والخبراء المتخصصين فى نفس تخصص المدرب المراد الاستعلام عنه .
- الجهات المختلفة التى تستعين به لمعرفة مدى ارتباط خبراتـه العلمية بمؤهلاته ودرجاته العلمية .
- مصادر النشر المختلفة التى تنشر نتاجه العلمى .
- عدد ما أشرف عليه من رسائل جامعية - اذا كان استاذا بالجامعات - كالماجستير والدكتوراه - وكتبه ومؤهلاته وأبحاثه .

٣ - قيام ادارة تنفيذ البرامج , بتكليفه التحضير للموضوع المرشح لتقديمه وتدريب المتدربين عليه , والحكم عليه من خلال ما يلى :-

- مدى ملاءمة المادة العلمية التى قدمها لمستوى المتدربين .
- مدى التزامة بالمنهج العلمى فى الكتابة .
- التسلسل المنطقى للموضوع , وترابطه ... الخ .

وتعد عملية تقييم المدربين قبل تنفيذ البرامج التدريبية مسئولية جهاز التدريب المنوط به تنفيذ البرامج التدريبية .

متابعة المدربين أثناء تنفيذ البرنامج :-

يقع عبء متابعة المدربين أثناء تنفيذ البرنامج أساسا على عاتق المشرف على البرنامج بمتابعة المدربين وفقا للعناصر الآتية :-



١ - مدى صحة المعلومات التى حصل عليها جهاز التدريب عنهم قبل تنفيـــــــــد البرنامج.

٢ - مدى اتباعهم والتزامهم بالموضوع المقرر لهم بالبرنامج.

٣ - درجة جديتهم فى التدريب.

٤ - مدى احترامهم لمواعيد التدريب اليومية .

٥ - مدى خبرتهم بالتدريب .

٦ - مدى تأثير شخصيتهم على المتدربين .

ويكون ذلك بما يلى :-

أ - الملاحظة الشخصية التى يقوم بها المشرف على البرنامج والقائـــم بالمتابعة .

ب - استطلاع آراء المتدربين وانطباعاتهم .

والمتابعة فى هذه المرحلة تفيد فى الآتى:-

١ - التأكد من صحة المعلومات التى تم الحصول عليها عن المدرب - من قبل - بما يمكن من اتخاذ قرار موضوعى بضم المدرب الـــى المدربين الذين على جهاز التدريب ومداومة الاعتماد عليهم فى تنفيذ البرامج , وتسجيل اسمه بسجل مدربى الجهاز.

٢ - امكانية تلافى حدوث أية مشاكل - فى حينها - والتى قد تحـدث بسبب :-

× عدم جدية المدرب × عدم التزامه بالموضوع المقـرر له البرنامج

× عدم احترامه لمواعيد التدريب اليومية. × سوء معاملته للمتدربين



تقييم المدربين بعد تنفيذ البرنامج :-

يقع عبء تقييم المدربين فى هذه المرحلة على المشرف على البرنامج وكذلك المتدربين.

أ) فبالنسبة للمتدربين يمكن استطلاع آرائهم الخاصة بتقييم المدربين وقد يكون ذلك عن طريق :-

١ - استقصاء المتدربين فى نهاية البرنامج بواسطة قائمة الاستقصاء التى توزع عليهم فى نهاية الدورة ، ويقترح استخدام استمارة استقصاء خاصة بتقييم المدربين يملؤها المتدربون . وذلك للخروج منها بحكم سليم على أداء ومقدرة المدربين الذين أسهموا فى البرنامج التدريبى .

وتعتبر المؤشرات التى تتجمع نتيجة هذا الاستقصاء بمثابة المعايير التى يتم بواسطتها تقييم المدرب، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلى :-

- التحضير الجيد للموضوع الذى يقدمه والالمام التام بالمادة العلمية المتعلقة به .
- الخطة السليمة لتقديمه الموضوع التدريبى .
- قدرة المدرب على عرض الموضوع والتكيف مع مستوى المتدربين.
- مدى دراية المدرب بأساليب التدريب الحديثة والاستخدام الصحيح لوسائل الايضاح والاختيار الموفق لها لتلائم الموضوع الذى يقدمه .
- اسلوب المدرب فى التعامل مع المتدربين.
- قدرته على تصميم الاختبارات ، وادارة المناقشات بالاسلوب السليم بما يحقق الهدف.



٢ - استطلاع رأى المتدربين عن طريق المقابلات الشخصية واللقاءات التى يقوم بها المشرف على البرنامج بطبيعة عمله كمشرف.

ب) اما بالنسبة للمشرف على البرنامج فانه يمكن استطلاع رأيه بالنسبة لتقييم المدربين وذلك عن طريق تقرير يعده فى نهاية الدورة متضمنا تقييمه لكل مدرب وامكانية الاعتماد عليه فى برامج تدريبية أخرى تمتد مستقبلا.



متابعة تقييم نشاط التدريب

(أ) تقييم ومتابعة البرامج التدريبية

تتم عملية تقييم ومتابعة البرامج التدريبية على ثلاث مراحل لقيـــــاس ـاءة البرامج التدريبية ومدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التدريبية التـى ـت من أجلها . وتتم هذه المراحل الثلاث بالترتيب التالى :

ـييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ :

ويتمثل التقييم فى هذه المرحلة فى الآتى :-

١ - وضع موضوعات المنهج فى ثلاث أسبقيات على أساس .

× المعلومات والخبرات التى يتحتم أن يتزود بها المتدربون.

× المعلومات والخبرات التى ينبغى تزويد المتدربين بهـــا.

× المعلومات والخبرات التى يمكن تزويد المتدربين بهـــا.

٢ - النظر الى المنهج من حيث استكماله لموضوعات الأسبقية الأولـــى , وعدم اغفال أى ركن فيها , وعلى أساس اجمالى الساعات التدريبيـة المقررة تستكمل موضوعات الأسبقية الثانية ثم الثالثة .

٣ - النظر فى عدد الساعات المخصصة لكل موضوع على أساس مدى كفايتها , أو نقصها , أو زيادتها بما يمكن من تقديم الموضوع متكامـــــــلا للمتدربين.

٤ - مراجعة أسلوب التدريب الذى حدد لتقديم كل موضوع ومدى ملاءمتـــه لمستوى المتدربين ولمادة الموضوع ذاته.

٥ - قياس المنهج من حيث التسلسل المنطقى لموضوعاته بما يحقق التدرج فى بناء المادة العملية فى أذهان المتدربين دون عناء وبما يحقق الراحة الذهنية للمتدرين.



٦ - تجرى بعد ذلك التعديلات اللازمه ثم يوضع هذا المنهج فى برنامج زمنى مربوط بتوقيتات وساعات تدريب طبقا لما هو محدد للدورة التدريبية .

٧ - قبل اقرار البرنامج وجدوله الزمنى لابد من مراعاة الآتى :

أ) التأكد من التسلسل المنطقى للموضوعات التدريبية .

ب) التنوع فى الموضوعات التدريبية التى ستنفذ خلال كل يوم تدريبى لابعاد الملل عن المتدربين وجذب اهتمامهم قدر المستطاع.

جـ) وضع الموضوعات التدريبية التى تحتاج الى تركيز ذهنى من المتدربين فى أول اليوم التدريبى تتبعها الموضوعات الأكثر سهولة .

د) تنوع المدربين خلال اليوم التدريبى الواحد - ان أمكن ذلك - وذلك بمراعاة الا يعهد لمدرب بالقيام بالتدريب خلال يوم تدريبى كامل.

متابعة البرامج التدريبية أثناء التنفيذ :-

وتتمثل مراحل متابعة البرامج التدريبية أثناء التنفيذ فيما يلى :-

١ - تعيين مدير للبرنامج ليقوم بالاشراف الفنى ومساعد ادارى يقوم بخدمة البرنامج اداريا.

٢ - التحضير - مبكرا - لحلقة متابعة تنفيذ البرنامج التدريبى , على شكل كشوف مراجعة يضم كل كشف منها المؤشرات الرئيسية التى سيتابع طبقا لها البرنامج التدريبى وقد تشمل هذه الكشوف على سبيل المثال العناصر الآتية :-



- مدى استكمال الاعداد الادارى لتنفيذ الدورة التدريبية من حيث مكان عقد الدورة وتوفير الراحة للمتدربين من جميع الوجوه وسلامة المساعدات الصوتية والفوئية والتدفئة أو التهوية ..الخ .

- هل المادة العلمية – التى تلقى – متعلقة بالموضوع الذى يجرى التدريب عليه ؟ وهلى هى متمشية مع هدف الدورة التدريبية أو خرجت عنه ؟

- الوقت المخصص لكل موضوع تدريبى فى البرنامج ومدى استغلاله من حيث كفايته لتغطية جوانب الموضوع , حسب مستوى المتدربين أو زيادته عن الحاجة .

- مدى نجاح أساليب التدريب فى جلب اهتمام وانتباه المتدربين ومدى تفاعلهم معها وهل تساعد فعلا فى تقريب المادة العلمية لأذهانهم وتحقق عنصر التشويق ؟

- هل كل مدرب من مدربى الدورة على مستوى المدرب الجيد ؟ وأين هو من هذا المستوى ؟

- مدى توفر المراجع العلمية لمواد وموضوعات البرنامج ومدى تيسرها للمتدربين .وتسهيلات الاطلاع العلمى ومكانه .

- هل تم تغطية جميع موضوعات الدورة التدريبية ؟

كما تشمل الخطة أيضا على عدة اجراءات أخرى تتم أثناء التنفيذ استكمالا لمقومات المتابعة وهى على سبيل المثال :-



أ) الاجتماعات الدورية بالمدربين أثناء مرحلة تنفيذ البرنامج لتبادل الآراء والاستماع الى ملاحظاتهم عن سير العمل التدريبى ومدى تفاعل المدربين مع البرنامج وملاحظاتهم على أساليب التدريب و الوقت المخصص لكل موضوع ووسائل الايضاح المستخدمة للموضوع التدريبى.

ب) المقابلات الشخصية مع المتدربين - يجريها مدير البرنامج - بالدورة التدريبية للاستماع الى ملاحظاتهم وآرائهم ومواجهتهم بأى ملاحظات عن أدائهم ومجهودهم المبذول بالنسبة للبرنامج .

جـ) تجميع تقارير مدير البرنامج و التى تتناول مدى انتظام المتدربين واستجاباتهم للبرنامج واهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التدريبية فى تحقيق هدفها ومقدار الفائدة التى حققتها.

د) تصميم استمارات الاستقصاء السرية التى تطرح للمتدربين للتعرف على آرائهم وملاحظاتهم وشكاواهم ومقترحاتهم , فى شكل أسئلة يراعى فى تصميمها أن تكون غير متحيزة أو بها ايحاء, الى غير ذلك من عوامل يجب مراعاتها فى قائمة الاستقصاء.

تقييم البرنامج بعد التنفيذ :-

تجرى عملية تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها لتحقيق الآتى :

١ - اكتشاف نواحى الخلل فى تصميم البرنامج بالنسبة لهدف الدورة لتناوله بالاصلاح.

٢ - التوصل الى التعديلات الجوهرية فى المادة العلمية والتطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبى.

٣ - تطور وتعديل أساليب التدريب بما يحقق فاعلية التدريب.



٤ - اكتشاف نواحى القصور فى وسائل الايضاح وتطويرها التطور اللازم.

٥ - تعديل التوقيتات الزمنية لبرنامج الدورة اذا لزم الأمر .

٦ - الارتقاء بالنواحى الادارية للبرنامج اذا ظهر أى قصور فيها.

٧ - احداث أى تطوير أو تعديلات أخرى تسهم فى زيادة كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبى .

ويقترح "كيركباترك" أن يتم تقييم التدريب من أربع زوايا تتلخص فى الآتى :-

١ - رد فعل المتدربين :

ويقصد به شعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبى ويمكن التعرف عليه عن طريق استمارة استقصاء تصمم فيها الأسئلة بالشكل الذى يمكن من معالجة نتائجها احصائيا،وقد يطلب فيها من المتدرب ألا يذكر اسمه أو يضع توقيعه الا اذا أراد ذلك ، حتى يقول رأيه بصراحة . وقد تصمم استمارة خاصة لكل برنامج تدريبى على حدة أو يستعان باستمارة تصلح لعدة أنواع من البرامج التدريبية .

٢ - ما استفاده المتدربون :

يمكن قياس ما استفاده المتدربون من مبادئ ومعلومات .. الخ، عن طريق اختبار يحتوى على مجموعات من الاسئلة التى شملها البرنامج التدريبى ، وهناك طرق أخرى الى جانب الاختبارات التحريرية لقياس ما استفاده المتدربون مثل المقابلات والمناقشات الجماعية واستمارات استقصاء الآراء.



٣ – تغيير السلوك :

بالتعرف على الأثر الذى يحدثه البرنامج التدريبى فى سلوك المتدربين فى وظائفهم ,غير أن قياس تغيير السلوك يعد أصعب بكثير من قياس المعلومات التى حملها المتدرب فى البرنامج . ويقوم مسئول التقييم بجمع معلومات عن أداء المتدرب الوظيفى قبل بدء البرنامج وبعده وذلك عن طريق المتدرب نفسه ورؤسائه ومرؤوسيه وزملائه فى العمل, ثم تقارن هذه المعلومات فى الفترتين – قبل التدريب وبعده – وقد يقاس أداء مجموعة من الأشخاص لم يحضروا نفس البرنامج التدريبى حتى يقارن بأداء مجموعة المتدربين , كما يحسن أيضا بعد أن تقارن نتائج المتدرب قبل التدريب وبعده , أن يقاس أداء المتدرب بعد مضى فترة من الزمن بعد انتهاء البرنامج التدريبى قد تصل الى سنة كاملة , وذلك حتى نتعرف على مدى احتفاظ المتدرب بما تدرب عليه ومدى استمرار التغيير الذى طرأ على سلوكه نتيجة لبرنامج التدريب.

٤ – النتائج الملموسة للتدريب :

ويقصد بها النواحى المحددة فى أداء الفرد التى تم التعرف عليها عند فحص الاحتياجات التدريبية والتى يراد من التدريب تحقيقها كنتيجة نهائية له , ومثال ذلك جودة الانتاج وتقليل التكاليف ...الخ. ويختلف تقييم هذه النتائج حيث درجة السهولة والصعوبة والدقة باختلاف برامج التدريب, فمن السهل مثلا تقييم النتيجة التى تحصل عليها سكرتيرة فى عدد الخطابات التى تطبعها على الآلة وتقليل الاخطاء فى هذه الخطابات بعد أن تدربها على سرعة الطباعة وحسن استعمال الآلة الطابعة, ولكن من الصعب أن نقيس



فعالية برنامج تدريبى فى العلاقات الانسانية أو مهارات الاتصال كما أنه من الصعب تحديد العوامل التى تتأثر بالتدريب وتمييزهـــا أو فصلها عن العوامل التى لا تتأثر بغيره.

ومن الضرورى أن يكون ابداء المتدربين لرأيهم فى البرنامج التدريبى سريا قدر المستطاع حتى لا يحجم المتدرب عن ابداء رأيه بصراحة فى البرنامج التدريبى مما قد يقلل من فاعلية التقييم .

ومن الأفضل أن يعد سجل خاص بتقييم البرامج التدريبية يتمثل فى الشكل المقترح التالى :-

سجل تقييم البرامج التدريبية

برنامج : ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ الفترة من / / ١٩ الى / / ١٩

مسلسل	البيـــــــــان	التعديل المقترح	ملاحظـــــــات
١			
٢	هدف البرنامج		
٣	شروط الالتحاق بالبرنامج		
٤	نظام التدريب		
.			
.			
.			
٧	وسائل الايضاح		



مسلسل	موضوع التدريب	عدد الساعات المخصصة					التعديلات المقترح ادخالها	الاجراء الذى تم	ملاحظات
		محاضرة	ندوة	دراسة حالة	الخ.	مجموع			
١		١	١	—		٢			
٢		٢	٢	٢		٦			
٣									
٤									

ويفيد هذا السجل فى التعرف على نتائج تقييم البرامج التدريبية لادخال أى تعديل أو تطوير قد يلبى الاحتياجات التدريبية للمتدربين فى المستقبل.

(ب) تقييم ومتابعة المتدربين

ان المتابعة المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء فترة التدريب وتقييمهم يعد معيارا هاما يبين مدى نجاح البرنامج التدريبى فى تحقيق الهدف الذى صمم من أجله ، فان مجرد التحاق المتدرب ببرنامج تدريبى لا يضمن أنه قد استفاد حقيقة من هذا البرنامج ، فأداؤه الوظيفى بعد التدريب يجب أن يلاحظ وأن تجرى المقارنات بأدائه قبل التدريب.

وتمر عملية تقييم ومتابعة المتدربين بالمراحل التالية :-

متابعة وتقييم المتدربين قبل التدريب :

تعد متابعة وتقييم المتدربين قبل التدريب عملية مستمرة تقوم بها الادارة فى مواقع العمل المختلفة وهى فى الواقع المرحلة التى تستهدف دائما البحث عن الاحتياجات التدريبية واكتشافها . فالأفراد دائما فى حالة متابعة وتقييم قبل حضورهم أى برنامج تدريبى، وحضورهم التدريب يعنى أنهم كانوا محلا للرقابة والمتابعة والتقييم مما أظهر حاجتهم التدريبية.



متابعة وتقييم المتدربين أثناء فترة التدريب :

وتتم متابعة المتدربين أثناء فترة التدريب باتباع أسلوب الملاحظة والتسجيل لكل متدرب بالنسبة للنواحى الآتية :-

١ - المحافظة على مواعيد التدريب
٢ - السلوك العام
٣ - التعاون مع الزملاء من المتدربين
٤ - القدرة على التحصيل
٥ - مدى الاهتمام بالتدريب والاقبال عليه
٦ مدى الاستجابة لموضوع التدريب
٧ - الاشتراك فى المناقشات
٨ - التعاون مع مشرف الدورة
٩ - التعاون مع المدربين
١٠- طرق الأداء العامة فى مجال الدورة التدريبية

حيث تبرز عملية الملاحظة التى يجريها المشرف على البرنامج التدريبى بعض نواحى القصور فى أداء وتصرفات بعض المتدربين ، الأمر الذى يستوجب تدخل المدرب أو المشرف على البرنامج عن طريق المقابلات الشخصية مع المتدربين الذين يحتاجون الى تصحيح أدائهم أو لفت نظرهم.

ومن الممكن استخدام النموذج المقترح الذى يوضحه الشكل رقم (١) لمتابعة المتدربين وتقييمهم أثناء فترة التدريب والمتضمن العناصر السابقة. على أن يشتمل نظام متابعة المتدربين أثناء فترة التدريب على ما يلى :

١ - ان يتولى القيام بعملية المتابعة أساسا المشرف على الدورة يعاونه فى ذلك المدربون.

٢ - يمكن الحصول على البيانات الخاصة بعناصر المتابعة من المصادر التالية :-



× بالنسبة للمحافظة على مواعيد التدريب : يمكن الحصول على تقديرات هذا العنصر عن طريق كشوف الحضور والغياب للمتدربين.

× بالنسبة لكل من العناصر الآتية :-

- التعاون مع الزملاء من المتدربين.
- السلوك العام .
- مدى الاهتمام بالتدريب والاقبال عليه .
- التعاون مع مشرف الدورة .
- طرق الأداء العامة فى مجال الدورة التدريبية .

فانه يمكن الحصول عليها عن طريق المشرف على الدورة رأسا باعتباره القائم بالمتابعة والتقييم حيث يتولى القيام بذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل.

جـ) بالنسبة لكل من العناصر الآتية :-

- القدرة على التحصيل.
- مدى الاستجابة لموضوع التدريب.
- الاشتراك فى المناقشات .
- التعاون مع المدربين .

يقع عبء تقدير هذه العناصر بالنسبة لكل متدرب على عاتق المدربين أنفسهم ، وذلك مساعدة للمشرف على الدورة ،حيث أن هذه العناصر تتمثل أساسا فى النواحى الفنية المتعلقة بالتدريب والتى لا يستطيع تقديرها الا المدربون أنفسهم .

لذلك يقترح أن توزع استمارة أو نموذج مصغر للنموذج السابق على المدربين توضح بها العناصر السابقة ليقوم كل مدرب بتقديرها



بالنسبة لكل متدرب، بعد هذا يستطيع المشرف على البرنامج والقائم بعملية التقييم أساسا أن يأخذ متوسط تقديرات المدربين لكل متدرب بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر ثم اعتبار هذا المتوسط هو تقدير المتدرب الذى يحصل عليه بالنسبة لهذه العناصر والتى يدونها المشرف على الدورة بالنموذج التالي المقترح والذى يوضحه الشكل رقم (١).



شكل رقم (١)

"يملأ بمعرفة المشرف على الدورة"

نموذج متابعة وتقييم متدرب أثناء فترة التدريب

بدورة : ـــــــــــــــــ

خلال الفترة من / / ١٩ الى / / ١٩

اسم المتدرب : ـــــــــــــــــ جهة الترشيح : ـــــــــــــــــ

المؤهل الدراسى : ـــــــــــــــــ

الوظيفة : ـــــــــــــــــ جهة العمل : ـــــــــــــــــ

عناصر المتابعة	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	ملاحظات
١ – المحافظة على مواعيد التدريب						
٢ – السلوك العام						
٣ – التعاون مع الزملاء من المتدربين						
٤ – القدرة على التحصيل						
٥ – مدى الاهتمام بالتدريب والاقبال عليه						
٦ – مدى الاستجابة لموضوع التدريب						
٧ – الاشتراك فى المناقشات						
٨ – التعاون مع مشرف الدوره						
٩ – التعاون مع المدربين						
١٠– طرق الأداء العامة فى مجال الدورة التدريبية.						
المجموع						

التقدير العام :

القائم بالتقييم :



ويمكن استخدام الشكل التالى رقم (٢) نموذجا مصغرا للنموذج السابق المقترح، يملأ بمعرفة المدربين بالنسبة لكل متدرب .

شكل رقم (٢)

"يملأ بمعرفة المدرب"

نموذج

متابعة وتقييم متدرب أثناء فترة التدريب

بدورة : ــــــــــــــ

خلال الفترة من : / / ١٩ الى / / ١٩

اسم المتدرب : ــــــــــــــ

عناصر المتابعة والتقييم	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	ملاحظات
القدرة على التحصيل						
مدى الاستجابة لموضوع التدريب						
الاشتراك فى المناقشات						
التعاون مع المدربين						

القائم بالتقييم



٢ - يمكن أن يتم وضع التقديرات على الأساس التالى :-

- ضعيف أقل من ٥٠ ٪ - جيد من ٦٦ الى ٨٠ ٪
- مقبول من ٥٠ ٪ - ٦٥ ٪ - جيد جدا من ٨١ - ٩٠ ٪
- ممتاز من ٩١ - ١٠٠ ٪

٤ - ومن الضرورى ألا يحصل المتدرب الحائز على تقدير ضعيف على شهادة اتمام الدورة التدريبية ، مع الاكتفاء بارسال تقرير الى الجهة التى رشحته للتدريب بحالته وموقفه.

٥ - لتحقيق فعالية عملية المتابعة والتقييم يجب أن تخطر جهات عمل المدربين بنتائج هذه المتابعة فور الانتهاء من البرنامج.

متابعة وتقييم المتدربين بعد انتهاء التدريب :

من الأفضل أن تتم متابعة وتقييم المتدربين بعد عودتهم الى جهات عملهم بعد انقضاء ثلاثة شهور تقريبا من انتهاء التدريب حتى تكون هناك فترة كافية يتم التفاعل فيها بين الخبرة والمعلومات التى اكتسبها المتدرب من التدريب وسلوكه فى العمل ، وذلك للتأكد من فاعلية التدريب والتعرف على الفوائد التى حققها المتدربون الذين تلقوا هذا التدريب.

ولما كان من المتعذر اجراء المتابعة الميدانية لجميع المتدربين فان عمليات المتابعة غالبا ما تتم بالطرق الآتية :-

١ - باتباع الطريقة المكتبية : - وتتم المتابعة المكتبية فى هيئة تقارير دورية يحررها الرؤساء المباشرون عن المتدربين الذين تم تدريبهم أو فى هيئة استمارات مصممة لتبرز نواحى الضعف أو التقدم التى ظهرت فى أداء وسلوك المتدربين بعد تلقى التدريب.

٢ - باتباع طريقة ارسال استمارة استقصاء يقوم المدرب باستيفائها.

٣ - باتباع طريقة المتابعة الميدانية :- وتتم بأسلوب العينات كنوع من المراجعة على الطريقتين السابقتين .



ومن الضروري اعداد سجل خاص بتقييم ومتابعة المتدربين ، سوف يوضحه الشكل المقترح التالي :-

سجل تقييم ومتابعة المتدربين

برنامج : ------------

في الفترة من : / / ١٩ الى / / ١٩

مسلسل	اسم المتدرب	الجهة التابع لها	وظيفته قبل البرنامج	التقدير الذي حصل عليه	نتيجة التطور في أداء الخدمة			ملاحظات
					سلوك	أداء	مهارات وخبرات	
١								
٢								
٣								
٤								
٥								



مع الاستعانة بالاستمارة المقترحة .. والتي يوضحها الشكل التالي :-

اسم المتدرب : - - - - - - - - - -

البرنامج : - - - - - - - - الفترة من / / ١٩ الى / / ١٩

بيـــــــــان	ضعيف	دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	المجموع
(أ) النواحي السلوكية :-	١	٢	٣	٤	٥	
١ - الولاء للوحدة والايمان باهدافها.	—	—	×	—	—	٣
٢ - الانتظام في العمـــل والمحافظة على المواعيد	—	—	—	—	×	٥
٣ - التعاون مع الزملاء	—	—	—	—	×	٥
٤ - تحمل المسئولية وتجنب السلبية	—	—	—	×	—	٤
٥ - احترام اللوائح والنظم الخاصة بالوحدة	—	—	—	×	—	٤
٦ - المرض بالتمارض	—	—	—	—	×	٥
٧ - مدى التجاوب مع توجيهات الرئيس	—	—	—	—	×	٥
المجموع الاجمالـــــى	—	—	٣	٨	٢٠	٣١
متوسط التقدير (يقسم على ٧)	—	—	—	×	—	—
(ب) الادارة :						
١ - هل ارتفع معدل الادارة؟						
٢ - هل الاداء يتفق (بأى درجة)؟						
٣ - هل يعنى بالتفاصيل (بأى درجة)؟						
٤ - هل هو محتاج لأن يتعلم أداء طرق جديدة ؟						
المجموع الاجمالـــــى						
متوسط التقدير (يقسم على ٥)						
(جـ) المعلومات والخبرات:-						
١ - هل تجددت نوعياته ؟						
٢ - هل زادت خبرته نتيجـــة التدريب (بأى درجة)؟						
٣ - هل أصبح لديه ابتكار فى العمل ؟						
٤ - هل زاد ميله للبحث والاطلاع؟						
المجموع الاجمالـــــى						
متوسط التقدير (يقسم على ٤)						

